



FACULTADE DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
MÁSTER UNIVERSITARIO EN TURISMO URBANO Y GESTIÓN
DE EMPRESAS TURÍSTICAS

***El reclutamiento y su relación con la Responsabilidad Social
Corporativa en el sector turístico***

Realizado por:

TATIANA VARELA RIVEIRO

Dirigido por:

GUADALUPE VILA VÁZQUEZ

UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

Santiago de Compostela, Junio 2021

RESUMEN

En los últimos tiempos se ha percibido un aumento de las preocupaciones sociales, medioambientales y económicas dentro de la sociedad. Por ello, la Responsabilidad Social Corporativa se ha consolidado como una política clave para la consecución del éxito empresarial. Entre sus ventajas radica su potencial para atraer, motivar y retener talento.

Este trabajo pretende analizar la influencia de la Responsabilidad Social Corporativa en el proceso de reclutamiento con especial enfoque en el sector turístico. Los objetivos han sido ofrecer una aproximación conceptual de distinta terminología de interés, así como contextualizar la explicación de los diferentes conceptos dentro del sector turístico. En adición, a través de un estudio empírico hemos querido comprobar cómo influye la comunicación de prácticas socialmente responsables en el proceso de reclutamiento. Para ello, hemos centrado el estudio en futuros trabajadores del sector turístico. Los resultados obtenidos no han permitido constatar la influencia de la comunicación de prácticas socialmente responsables a la hora de atraer y reclutar a futuros trabajadores.

Palabras clave: proceso de reclutamiento, Responsabilidad Social Corporativa, talentos, recursos humanos, turismo.

ÍNDICE

1. Introducción	6
2. Enfoque conceptual de la gestión estratégica de recursos humanos	7
2.1. La importancia de la gestión estratégica de recursos humanos.....	7
2.2. Las funciones del departamento de recursos humanos.....	10
2.3. La dirección de recursos humanos en el sector turístico	11
3. El proceso de afectación.....	13
3.1. El reclutamiento.....	13
3.2. La selección	17
3.3. La orientación y socialización	19
3.4. El proceso de afectación en el turismo	20
3.4.1. Las características del empleo en el sector turístico	20
3.4.2. El reclutamiento y la selección	21
3.4.3. La orientación y socialización.....	23
4. La responsabilidad social corporativa	25
4.1. Aproximación al concepto de la responsabilidad social corporativa.....	25
4.2. Enfoques y áreas de actuación de la RSC	26
4.3. Las herramientas de gestión de la RSC	32
4.4. Las ventajas de la RSC	33
4.5. La RSC en el sector del turismo	36
5. El reclutamiento y la responsabilidad social corporativa	41
5.1. El employer branding.....	44
5.2. La RSC y su influencia en el reclutamiento desde la perspectiva de los jóvenes	46
6. Estudio empírico	48
6.1. Objetivo.....	48
6.2. Hipótesis	48

6.3. Metodología	50
6.4. Descripción de la muestra	52
6.5. Análisis de los resultados	53
7. Conclusiones, limitaciones y futuras líneas	59
8. Bibliografía	63
9. Anexos.....	70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ficha técnica de la investigación	50
Tabla 2: Perfil de la muestra.....	52
Tabla 3: Resultados Alfa de Cronbach	53
Tabla 4: Resultados prueba ANOVA	54
Tabla 5: Atractivo de la empresa	54
Tabla 6: Importancia de la RSC	55
Tabla 7: Interés en la empresa.....	55
Tabla 8: Compromiso por trabajar en la empresa.....	55
Tabla 9: Prestigio e imagen de la empresa	56

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Las ventajas de la planificación estratégica de los recursos humanos	10
Cuadro 2: Las funciones del departamento de los Recursos Humanos	11
Cuadro 3: El reclutamiento interno.....	14
Cuadro 4: El reclutamiento externo.....	14
Cuadro 5: Métodos de reclutamiento externo.....	15
Cuadro 6: Ventajas e inconvenientes del e-recruiting	16
Cuadro 7: Técnicas de selección	17
Cuadro 8: Enfoques en las áreas de actuación.....	27
Cuadro 9: Procedimiento en la gestión de la RSC	32
Cuadro 10: Herramientas para la gestión de la RSC.....	33
Cuadro 11: Herramientas para la RSC en el sector turístico	38
Cuadro 12: Recomendaciones en la implantación de la RSC en el sector turístico....	41
Cuadro 13: Beneficios del employer branding.....	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Los retos de la gestión de los recursos humanos.....	8
Figura 2: Los recursos humanos y la ventaja competitiva en el turismo	12
Figura 3: Métodos y fuentes de reclutamiento en puestos directivos, mandos intermedios y el resto de la plantilla	22
Figura 4: Responsables en la orientación y socialización	24
Figura 5: La pirámide de la RSC de Carroll.....	28
Figura 6: Ventajas internas de la RSC	34
Figura 7: Ventajas externas de la RSC	36
Figura 8: La RSC en los recursos humanos.....	43
Figura 9: Las relaciones organizativas del employer branding	45
Figura 10: Aspectos importantes a la hora de buscar empleo.....	57
Figura 11: Objetivos de los futuros demandantes de empleo.....	58
Figura 12: Aspectos importantes para enviar una solicitud de empleo	59

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas son esenciales para el bienestar y desarrollo económico de un país, pero no se deben considerar meros centros productivos de bienes y servicios. La evolución de la sociedad y de su preocupación por las cuestiones sociales y ambientales han influenciado en sus actividades.

En los últimos años las organizaciones han tenido un papel importante en el cumplimiento de las demandas sociales y por ello, hay una creciente mejora y atención a la Responsabilidad Social Corporativa en las empresas. A través de la adecuada gestión empresarial la Responsabilidad Social Corporativa puede reforzarse lo que implica una serie de beneficios para las organizaciones como, por ejemplo, la facilitación de la atracción, selección y retención de personal.

El objetivo principal de este trabajo es analizar la importancia que tiene la Responsabilidad Social Corporativa en el proceso de reclutamiento atendiendo especialmente al sector turístico.

Para alcanzar este objetivo principal se plantean los siguientes objetivos que se desarrollarán a lo largo del trabajo:

- Elaborar un marco teórico en el que se desarrolle una aproximación de los conceptos principales para poder comprender el trabajo. Se hará hincapié en la explicación del proceso de reclutamiento y la Responsabilidad Social Corporativa haciendo especial referencia a estos aspectos en el sector turístico.
- Analizar la importancia de la Responsabilidad Social Corporativa en el proceso de reclutamiento.
- Desarrollar un estudio empírico enfocado en potenciales trabajadores del sector turístico que compruebe la influencia de la Responsabilidad Social Corporativa en el proceso de reclutamiento.

El trabajo se estructura en varios apartados y subapartados relacionados con los anteriores objetivos. Para empezar, desarrollaremos una explicación de la importancia de la gestión estratégica de recursos humanos, así como las funciones de las que se encarga este departamento. En adición, contextualizaremos esta aproximación conceptual dentro del sector turístico.

Seguidamente, explicaremos en qué consiste el proceso de afectación, centrándonos sobre todo en el reclutamiento. Además, describiremos la situación de la industria del turismo, viendo las características del empleo de este sector y cómo se desarrollan las distintas fases del proceso de afectación.

Este trabajo se centra principalmente en dos conceptos: el reclutamiento y la Responsabilidad Social Corporativa. De esta manera, una vez hayamos explicado el proceso de afectación, procederemos a desarrollar la relación existente entre la Responsabilidad Social Corporativa y el reclutamiento.

Por último, trasladaremos la explicación del marco teórico a un estudio empírico. En esta investigación trataremos de verificar el efecto positivo que tiene la Responsabilidad Social Corporativa a la hora de atraer a potenciales candidatos.

2. ENFOQUE CONCEPTUAL DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

2.1. LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

En la actualidad las empresas se encuentran en un entorno con continuos cambios, que cada vez son más rápidos y complejos. Por este motivo, para poder adaptarse a las nuevas condiciones y garantizar el desarrollo y éxito de las empresas, es necesario recurrir a las estrategias empresariales (Guerras y Navas, 2016) que permiten la adecuada gestión de los recursos y capacidades para poder aumentar sus ventajas competitivas frente a sus competidores (Barney, 1991).

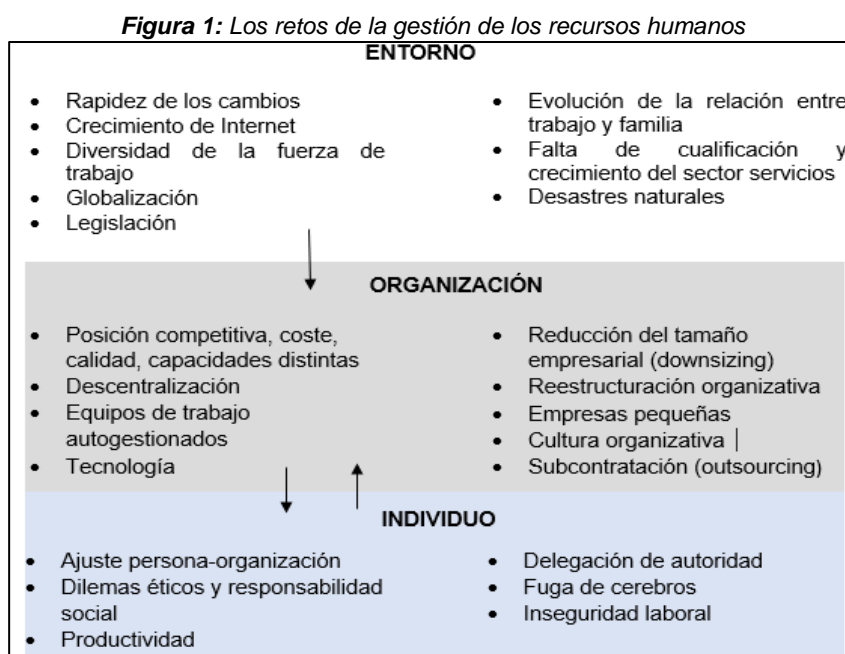
A la hora de implantar las estrategias empresariales y gestionar los recursos y capacidades de la organización es importante reflexionar sobre la importancia que tienen los recursos humanos en este aspecto.

Los recursos humanos deben ser entendidos como el conjunto de personas que trabajan en una empresa con independencia del puesto jerárquico que ocupan (de la Calle Durán y Ortiz de Urbina Criado, 2018). Estos recursos humanos, también conocidos como capital humano (Baron y Armstrong, 2007), permiten a través de sus habilidades, conocimientos y competencias (Dolan et al., 2007) y también de las

relaciones entre trabajadores y su compromiso con la empresa (Wright et al., 2002) que la organización alcance ventajas competitivas sostenibles (Barney y Wright, 1998).

En la gestión estratégica de recursos humanos se establecen unos objetivos para los recursos humanos y se desarrollan e implantan estrategias. No obstante, los objetivos y estrategias que pretende desenvolver el departamento de Recursos Humanos se pueden ver en muchas ocasiones afectados por las influencias internas y externas. Las influencias internas se encuentran dentro de la organización y pueden ser controladas por la misma como, por ejemplo, la cultura, el tamaño, las estrategias (Dolan et al., 2007). Por otro lado, las influencias externas son factores que están fuera del control de la empresa, como la demografía, los valores sociales o la legislación (Dolan et al., 2007).

La gestión estratégica de los recursos humanos es por ello un área con tareas de gran complejidad. Según Gómez-Mejía et al. (2016) las organizaciones tienen que enfrentarse principalmente a retos relativos al entorno, a la organización y al individuo:



Adaptado de: Gómez-Mejía et al. (2016)

Teniendo en cuenta la figura 1, podemos considerar que, en el área de los Recursos Humanos se debe realizar un análisis continuo del entorno para identificar oportunidades y amenazas (Gómez-Mejía et al., 2016) que permite desarrollar estrategias que serán implantadas para que la organización pueda sobrevivir y

prosperar, pero también para “asegurar compromiso total en el cumplimiento de objetivos sociales” (Dolan et al., 2007: 10).

La meta de las empresas es alcanzar una ventaja competitiva sostenible, la rentabilidad y la creación de valor de la empresa (Guerras y Navas, 2016) y por lo mencionado anteriormente, podemos considerar que los recursos humanos son esenciales para poder alcanzar estos objetivos. Por ello, ha sido muy importante el cambio en la concepción de los recursos humanos, considerados tradicionalmente un gasto operativo y que han pasado a ser entendidos como una inversión (Lillo, 2009) para poder garantizar el bienestar económico y social tanto de la propia organización como del personal que la componen.

La gestión de recursos humanos tiene en la actualidad una gran importancia, pero esto no ha sido siempre así. En sus orígenes este departamento se caracterizaba por centrarse principalmente en trámites administrativos y burocráticos (Sanz y Sabater, 2002). Al tener poco peso en la organización, existía una escasez de recursos para este departamento. Así también, la gestión de Recursos Humanos se definía por su carácter reactivo (Dolan et al., 2007), esto quiere decir que, no había una anticipación a los problemas con estrategias o planes, sino que se actuaba a posteriori una vez que los problemas se presentaban. Sin embargo, la evolución de la gestión de los recursos humanos, como se ha mencionado anteriormente, le ha aportado importancia a este departamento. En esta evolución destaca sobre todo la importancia que se le empieza a dar a la planificación del personal en las organizaciones. Bajo la planificación estratégica de los recursos humanos se entiende:

Se trata del proceso de elaborar e implantar planes y programas para asegurarse de que hay disponibles el número y tipo de personas apropiados, en cada uno de los momentos para el que se realiza la planificación, para satisfacer las necesidades de la organización. (Dolan et al., 2007: 83)

La planificación estratégica de los recursos humanos se ha convertido en un aspecto esencial en la gestión de los recursos humanos porque aporta numerosas ventajas a las organizaciones, que según Gómez-Mejía et al. (2016) se pueden sintetizar en los siguientes aspectos:

Cuadro 1: Las ventajas de la planificación estratégica de los recursos humanos

Fomento del comportamiento proactivo frente al reactivo	Anticipación a los problemas y las necesidades futuras.
Comunicación explícita de los objetivos de la empresa	Fijación de objetivos estratégicos a través de sus recursos humanos.
Estimulación del pensamiento crítico y análisis continuado de los supuestos	Atención a las experiencias y criterios personales de manera continua y flexible.
Identificación de las diferencias entre la situación actual y la visión futura	Análisis de las cuestiones: ¿cómo estamos? y ¿cómo queremos estar?
Fomento de la participación de los directivos de línea	Participación de los directivos para conseguir implantar una estrategia exitosamente.
Creación de vínculos comunes	Implantación de una cultura organizativa.
Identificación de las oportunidades y amenazas de los RRHH	Combinación de las estrategias empresariales y las estrategias de los Recursos Humanos para identificar oportunidades y amenazas.

Adaptado de: Gómez- Mejía et al. (2016)

2.2. LAS FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

La dirección de Recursos Humanos es un pilar importante en una organización porque toma las decisiones para atraer, valorar, retener, desarrollar o renunciar desde una perspectiva cuantitativa y cualitativa de trabajadores para conseguir una situación económicamente y socialmente positiva (Albizu y Landeta, 2013).

Las funciones del departamento de los recursos humanos se guían por unos objetivos que se deben fijar en función de las intenciones que tiene la alta dirección de la organización, si bien también deben de tener en cuenta las exigencias de la organización, del área de los Recursos Humanos y de los propios empleados de la empresa (Werther y Davis, 2008).

Las actividades del departamento de los recursos humanos son todas aquellas prácticas, sistemas y políticas que tienen influencia en el comportamiento, rendimiento y la actitud de los recursos humanos en la organización (Saifalislam et al., 2014).

Las diferentes funciones del departamento de los recursos humanos se pueden ver en el siguiente cuadro:

Cuadro 2: Las funciones del departamento de los Recursos Humanos

Procesos básicos	Análisis del puesto de trabajo Planificación de los recursos humanos
Procesos de afectación	El reclutamiento La selección La socialización
Procesos de formación y desarrollo	La formación La gestión de la carrera profesional
Procesos de evaluación y compensación	Evaluación del rendimiento El sistema retributivo
Procesos sustractivos	Los despidos, la dimisión o la jubilación

Adaptado de: de la Calle Durán y Ortiz de Urbina Criado (2018)

2.3. LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR TURÍSTICO

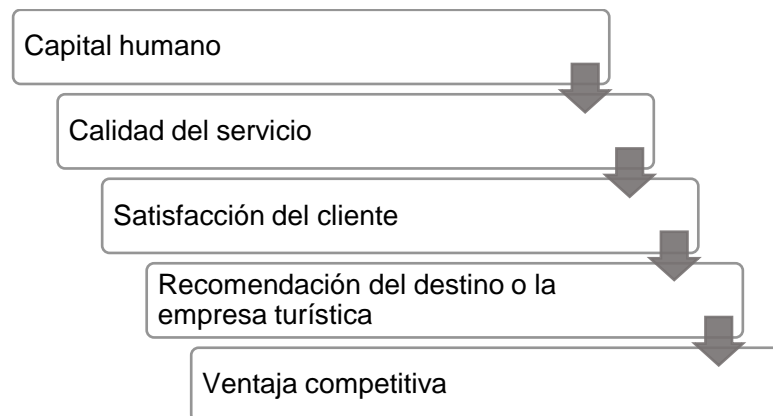
La importancia de los recursos humanos se ve enfatizada cuando hablamos del sector turístico, principalmente por dos motivos (Pardo y Luna, 2007), por un lado, es una industria que pertenece al sector servicios en donde los intangibles tienen una gran importancia y, por ello, las personas que se encargan de éstos y, por otro lado, los importantes costes de personal que son más elevados en comparación con otros sectores.

El sector turístico también se caracteriza por la inseparabilidad de la calidad de los servicios con la persona que los entrega. La producción y el consumo de los servicios son simultáneos y por ello, el contacto con el personal marcará la diferencia entre una experiencia positiva o negativa (Rey, 2020). De manera que, como menciona Acosta et al. (2002: 29):

En muy pocas áreas de producción y servicios el componente humano tiene una incidencia más significativa que en el de la hostelería y el turismo debido a la interrelación directa, sin ningún tipo de intermediario, con los clientes. Todas estas apreciaciones nos hacen considerar [...] que los recursos humanos constituyen la principal ventaja competitiva en este sector.

La calidad del servicio depende por ello, de la eficiencia y eficacia de los recursos humanos y éstos serán la pieza clave para conseguir la satisfacción del cliente y con ello, la ventaja competitiva de la empresa. La figura 2 describe el proceso mediante el cual la empresa puede alcanzar la ventaja competitiva mediante su capital humano.

Figura 2: Los recursos humanos y la ventaja competitiva en el turismo



Adaptado de: Lillo et al. (2007)

Anteriormente nos hemos referido a diversas ventajas que ofrece la planificación de los recursos humanos. Debemos recordar que la planificación de recursos humanos consiste en garantizar que la empresa tenga el número de personas adecuadas, con el perfil necesario, en los puestos de trabajo oportunos y en el momento preciso para que se puedan llevar a cabo las tareas que permitirán que la empresa consiga sus objetivos y obtenga una ventaja competitiva sostenible (Pardo y Luna, 2007).

Según Exceltur (2005) en un 91,3% de las grandes y medianas empresas turísticas existe una planificación de los recursos humanos, que ayuda a la elaboración de estrategias empresariales. Así también, se considera a los recursos humanos como “transmisor de la misión, visión y valores corporativos de cada empresa” (Exceltur, 2005: 53).

En la planificación de los recursos humanos las estrategias, decisiones o cambios que se realizan deben ser con vistas al futuro, es decir, a largo plazo. Para ello, es necesario un análisis de la rotación, la actualización de los conocimientos, habilidades y capacidades de los recursos humanos de la empresa o planificar las sucesiones que puede haber en la organización (Exceltur, 2005). Sin embargo, muchas empresas turísticas¹ se centran principalmente en objetivos a corto plazo, en donde la planificación de los recursos humanos no tiene gran importancia (Exceltur, 2005). No

¹ Según un estudio realizado por Peoplematters, publicado en Exceltur (2005) un 30,4% de las medianas y grandes empresas del sector turístico no analizan periódicamente la rotación de la plantilla y un 52,2% no actualiza los conocimientos, capacidades y habilidades de los trabajadores.

obstante, se ha podido comprobar que el uso de una planificación de recursos humanos ha tenido una multitud de beneficios (Acosta et al., 2002):

- Una mejora en la formación, en el trabajo en equipo y en la toma de decisiones.
- Un mayor desarrollo de una mentalidad predispuesta al cambio.
- Una mayor participación de la dirección, así como, una mejor consolidación de la cultura organizativa.
- Una mayor prioridad del capital humano, prestando más atención a la motivación, comunicación y liderazgo de éstos.

3. EL PROCESO DE AFECTACIÓN

El proceso de afectación es el procedimiento en el cual la empresa sigue tres pasos: la búsqueda, el análisis y la incorporación de recursos humanos necesarios para un puesto de trabajo (de la Calle Durán y Ortiz de Urbina Criado, 2018). En este proceso se incluyen principalmente las tareas de reclutamiento y selección de los candidatos, así como, la posterior orientación (Gómez-Mejía et al., 2016) y socialización del nuevo trabajador (Moreno et al., 2004). La correcta ejecución de las distintas fases del proceso de afectación es crucial para poder disponer de personal adecuado y por ello, supone uno de los retos principales de la gestión de los recursos humanos.

3.1. EL RECLUTAMIENTO

El reclutamiento consiste en encontrar y atraer a candidatos potenciales para vacantes actuales o futuras. En este procedimiento es importante atraer al número apropiado de aspirantes que tengan un perfil adecuado para optar al puesto de trabajo (Morell y Brunet, 1999). Otros fines a los que se pretende llegar con este proceso es reducir la rotación de los candidatos seleccionados, aumentar la eficiencia tanto del personal como de la organización y también respetar la normativa vigente (de la Calle Durán y Ortiz de Urbina Criado, 2018).

Para atraer al número adecuado de candidatos se debe realizar un análisis interno de las necesidades, una investigación del mercado laboral y, por último, se deben decidir los métodos y las fuentes de reclutamiento que se van a utilizar (Chiavenato, 2017).

El reclutamiento de candidatos para una vacante se puede llevar a cabo a través de un reclutamiento interno o externo. En cuanto al reclutamiento interno, se acude a personas que se encuentran en la empresa y que tienen un perfil adecuado para la vacante. Para ello, es necesario que la empresa desarrolle un análisis en el que identifique los conocimientos, aptitudes y habilidades de sus trabajadores (Cruz y Bertón, 2016). Esta fuente de reclutamiento se puede producir o bien a través de la promoción de los empleados de la organización, lo que se conoce también por movimientos verticales, o bien colocando a un empleado en otro puesto de la misma categoría, también denominado movimiento horizontal (Chiavenato, 2017; Dolan, 2007).

El siguiente cuadro (cuadro 3) esquematiza las principales ventajas y desventajas del reclutamiento interno:

Cuadro 3: *El reclutamiento interno*

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> • La disposición de información y conocimiento de la organización y del personal • El desarrollo de una competencia interna • El aumento de la motivación • La rapidez del proceso de reclutamiento • El ahorro en el proceso de reclutar 	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de nuevas ideas y nuevas formas de trabajar • Las luchas internas • La duda del rendimiento del trabajador en otro puesto • El origen de una vacante

Adaptado de: Chiavenato (2017); de la Calle Durán y Ortiz de Urbina Criado (2018); Dolan (2007); Ruiz et al. (2013) y Werther y Davis (2008)

En relación con el reclutamiento externo se buscan candidatos adecuados fuera de la organización. En muchas ocasiones, se emplea esta fuente de reclutamiento cuando en la organización no hay candidatos adecuados para el puesto a cubrir (Cruz y Bretón, 2016:). No obstante, también se puede optar por esta fuente por las distintas ventajas que ofrece, aunque también se presentan algunas desventajas:

Cuadro 4: *El reclutamiento externo*

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> • Introducción de nuevos puntos de vista y experiencias a la organización • Mayores posibilidades de elección • Aprovechamiento de las inversiones en formación de otras empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Desmotivación y frustración del personal de la empresa • Incidencia en la política salarial de la empresa • Desequilibrios en la organización

Adaptado de: Chiavenato (2017); de la Calle Durán y Ortiz de Urbina Criado (2018); Dolan (2007) y Ruiz et al. (2013)

El reclutamiento externo se puede llevar a cabo a través de multitud de métodos:

Cuadro 5: Métodos de reclutamiento externo

Anuncios publicitarios	Publicación de ofertas de empleo en prensa.
Oficinas o agencia de empleo	Enlace entre las empresas y los que demandan empleo.
Bases de datos de la empresa	Incluyen candidaturas espontáneas, empleados antiguos o candidatos válidos, pero que no fueron contratados en procesos de selección anteriores.
Empresas de la competencia	Atraer a personas que ocupan un puesto similar, pero en otra empresa.
Centros educativos	Recién titulados o que están a punto de terminar sus estudios.
Colegios y asociaciones de profesionales	Son un buen método de reclutamiento para atraer a profesionales con experiencia.
Internet	Es el método más empleado en la actualidad. Se puede hacer a través de la propia página web de la empresa, de redes sociales o con páginas web especializadas en el reclutamiento.
Trabajadores de la empresa	Los trabajadores de la empresa pueden conocer a candidatos adecuados de su círculo personal o profesional.
Ferias de empleo	Una gran variedad de empresas ofrece puestos de trabajo y los demandantes de empleo pueden solicitar empleo en este evento.
Compañía de ubicación de profesionales (Headhunters)	Agencias especializadas en la búsqueda específica de candidatos, usualmente de puesto de alto nivel. Desarrollan una búsqueda activa de candidatos, a cambio de un pago por la compañía contratante.
Outsourcing	Es muy utilizada en la actualidad y trata de contratar a una empresa externa para que realice actividades en la organización. Esto permite que la empresa que contrata puede aprovechar el tiempo en otras actividades más importantes en la organización.

Adaptado de: Bretones y Rodríguez (2008); Cruz y Bretón (2016) y Werther y Davis (2008)

En el cuadro anterior (cuadro 5) hemos podido observar los métodos de reclutamiento más utilizados por las organizaciones. No obstante, es importante recalcar en las nuevas técnicas de reclutamiento.

Los tiempos presentes se caracterizan por el crecimiento y desarrollo continuo de la tecnología e internet, que afecta directamente al sector de los recursos humanos, ya que las organizaciones pueden llevar a cabo procesos de reclutamiento de una forma más eficiente y eficaz (García et al., 2016).

El uso de las nuevas tecnologías e internet ha permitido que los demandantes de empleo puedan realizar una búsqueda activa de puestos de trabajo y, además, sirve para que las organizaciones publiquen las vacantes de empleo. Esta nueva forma de reclutamiento se conoce como e-recruiting o reclutamiento online (Reina, 2004).

Este modo de reclutamiento está siendo una forma de buscar, captar y reclutar candidatos muy usada por las organizaciones porque permiten a la empresa generar una imagen corporativa a través de las redes sociales como, por ejemplo, LinkedIn, Xing, Facebook, Twitter, etc. Así también, las propias empresas pueden buscar los candidatos que consideran que mejor se adaptan al perfil que buscan para la vacante. De manera que, el proceso de reclutamiento está adaptándose al nuevo contexto social caracterizado por el flujo de información y el uso de las nuevas tecnologías y, por ello, el área de los Recursos Humanos tiene que estar preparado para ello (Mababu, 2016).

En el siguiente cuadro (cuadro 6) se enumeran las ventajas e inconvenientes del e-recruiting o reclutamiento online:

Cuadro 6: Ventajas e inconvenientes del e-recruiting

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> • Se reducen los costes y el tiempo en el proceso de reclutamiento. • Permite hacer publicidad y promoción de la empresa. • Facilita el proceso y la comunicación instantánea. • Tiene un alcance más amplio. • Permite crear bases de datos para futuros procesos de reclutamiento. • Se puede hacer un filtrado en línea segmentando el público objetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lleva a una saturación de candidatos. • Existe una falta de confidencialidad de los datos. • Se utiliza escasamente para algunos puestos de trabajo. • Discrimina aquellos que no utilizan este modo de búsqueda de empleo.

Adaptado de: Bazán et al. (2019)

3.2. LA SELECCIÓN

La segunda fase del proceso de afectación es la selección. En la selección se evalúa a los candidatos adquiridos en el reclutamiento para saber si la persona que se incorpora rinde y se ajusta adecuadamente a las características del puesto (Chiavenato, 2017). En esta búsqueda de candidatos adecuados, se tiene en cuenta tanto sus conocimientos, así como la experiencia, el factor emocional y social (Moreno et al., 2004). Un proceso de selección se desarrolla de forma correcta si se alcanzan los siguientes objetivos (Dolan, 2007):

- Ayudar a conseguir los objetivos de la organización disponiendo de recursos humanos con un alto rendimiento.
- Garantizar que la inversión económica en recursos humanos haya sido rentable.
- Cumplir las expectativas desde el punto de vista individual como organizativo.

Para obtener los mejores candidatos y alcanzar los objetivos se emplean diversas técnicas o métodos de selección:

Cuadro 7: Técnicas de selección

Impresos de solitud e información biográfica	Se comprueba si los candidatos cumplen con los requisitos mínimos del puesto.
Carta de recomendación	Sirven como indicadores del rendimiento y nos da indicios sobre el comportamiento futuro del potencial candidato.
Pruebas médicas y físicas	En las pruebas médicas se evalúa la salud de los candidatos, ya que podría repercutir en la organización. En las pruebas físicas se miden las habilidades e intensidad para realizar las tareas del puesto.
Pruebas profesionales	Son una serie de ejercicios que simulan tareas que se van a desempeñar en el puesto de trabajo. Así, se puede evaluar el nivel de formación, habilidad y adaptación del candidato.
Entrevista	Es la técnica más usada en la selección de personal pese a ser cuestionada por la subjetividad e imprecisión de los entrevistadores.

Pruebas escritas u orales	Estas pruebas pueden ser de distintos tipos. Las más destacadas son las pruebas de conocimientos o habilidades.
Comprobación de las referencias	Verificación de referencias en puestos anteriores.
Pruebas psicotécnicas	<p>Este tipo de pruebas suelen ser:</p> <p><u>Test de capacidad</u>: valoran habilidades verbales, de la rapidez de percepción, etc.</p> <p><u>Test de rendimiento máximo</u>: conocimientos generales, aptitudes mentales específicas, habilidad psicomotora.</p> <p><u>Test de rendimiento típico</u>: valoran la personalidad de cada candidato.</p>
Centros de evaluación	Se trata de empresas especializadas en las que durante unos días varios candidatos realizan una serie de tareas.
Pruebas de grafología	Consiste en el análisis de la caligrafía. Se considera que existen ciertos rasgos de la personalidad que se pueden identificar a través de la caligrafía.
Pruebas de honestidad	Se desarrollan una serie de preguntas para reconocer posibles comportamientos problemáticos.
Verificación de antecedentes	Comprobación de antiguos empleos, formación, antecedentes penales, etc.

Adaptado de: Alcaide et al. (1996); Bretones y Rodríguez (2008); de la Calle Durán y Ortiz de Urbina Criado (2018); Dolan (2007) y Gómez- Mejía et al. (2016)

En todas estas técnicas de selección es importante que los evaluadores tengan en cuenta la fiabilidad y la validez de los métodos (Gómez-Mejía et al., 2016). La fiabilidad se refiere a la consistencia que tiene la técnica, normalmente se suele medir con el paso del tiempo, pero también se debe tener en cuenta a los distintos evaluadores. En cambio, la validez compara los resultados obtenidos en las distintas pruebas con el rendimiento que se exige en el puesto.

3.3. LA ORIENTACIÓN Y SOCIALIZACIÓN

El último paso del proceso de afectación es la orientación y socialización del nuevo empleado. La orientación, también conocida como acogida (Bretones y Rodríguez, 2008), es un proceso a corto plazo en el que se comunica información sobre la organización, sobre su puesto de trabajo y las tareas que tendrá que desarrollar y también, se le presentará a los compañeros de trabajo (Bretones y Rodríguez, 2008). La orientación beneficiará tanto a la empresa, ya que indicará al nuevo empleado lo que se espera de él, así también el estrés del nuevo empleado que se verá reducido (Gómez-Mejías et al., 2016).

La socialización, también conocida como inducción (Dessler y Varela, 2011; Mejías, 2010) o integración (Bretones y Rodríguez, 2008; Moreno et al. 2004), es un proceso a largo plazo en el que se introduce al nuevo empleado en la organización para que conozca la cultura de la empresa, su filosofía y sus costumbres (Chiavenato, 2017). Este procedimiento se puede llevar a cabo de dos formas; a través de una socialización libre, en donde el nuevo empleado conoce la cultura y las costumbres de la organización por la convivencia con los compañeros o también se puede realizar una socialización formalizada, en el que se utilizan planes de socialización (Albizu y Fernández, 2013).

La incorporación de un nuevo empleado puede causar ansiedad, estrés, nervios, etc. Además, si se presentan dificultades a la hora de adaptarse al nuevo contexto empresarial, puede aumentar la rotación o el malestar con la organización. Por ello, los objetivos principales de la orientación y socialización son (de la Calle Durán y Ortiz de Urbina Criado, 2018):

- Reducir el estrés y la ansiedad.
- Reducir la rotación de personal.
- Reducir el tiempo que le dedican los supervisores y compañeros de trabajo a los nuevos empleados.
- Mejorar la eficiencia de los nuevos empleados.

La orientación y la socialización son dos procesos muy importantes porque introducirán al nuevo empleado en la cultura de la empresa y será conocedor de las expectativas que tiene la empresa. Las primeras sensaciones del nuevo empleado en la empresa y en el puesto de trabajo serán esenciales porque pueden tener influencia en sus actitudes y actuaciones futuras (Moreno et al., 2004).

3.4. EL PROCESO DE AFECTACIÓN EN EL TURISMO

3.4.1. Las características del empleo en el sector turístico

El sector turístico es una industria que genera un gran volumen de empleo cada año, representando así en el año 2019 según el INE un 12,9% del empleo total en España. Así también, es uno de los principales sustentos de la economía española alcanzando los 154.487 millones de euros en 2019, lo que ha representado el 12,4% del PIB (INE, 2019).

Teniendo en cuenta la importancia de este sector en la economía española y el gran peso que tienen los recursos humanos, la calidad del empleo turístico es una cuestión importante a tener en cuenta. Sin embargo, pese a la relevancia que tiene el factor humano en el sector turístico español, las características del empleo en esta industria no son favorables al sector. Así, según una recopilación de diversas fuentes Choy (1995), Exceltur (2005) y la OIT² (2001), el empleo en el turismo tiene los siguientes rasgos:

- Salarios más bajos que en el resto de los sectores
- Baja estabilidad laboral, frecuentes trabajadores con contratación estacional
- Baja cualificación del personal
- Baja inversión en formación
- Elevada rotación de personal
- Escaso estatus social y reconocimiento externo
- Sobrecarga de trabajo y horarios
- Pocas posibilidades de un desarrollo de carrera

Los problemas relacionados con las características del empleo en el sector turístico no solamente son percibidos por los propios trabajadores, sino también por las diversas organizaciones e instituciones. De esta manera, Exceltur (2005) consideraba que uno de los principales retos de las empresas turísticas era implantar una planificación adecuada de recursos humanos para atraer, retener y desarrollar el talento.

² Organización Internacional del Trabajo

Así también, en el Plan del Turismo Español Horizonte 2020 (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2007) se hace mención a la necesidad de mejorar las estrategias para atraer y retener a personas cualificadas.

La estructura del sector del turismo puede actuar como una barrera en los procesos de reclutamiento y selección de empleados con talento (Pardo y Luna, 2007). No obstante, pese a la mala imagen que puede tener el trabajo en la industria del turismo, las empresas turísticas son conscientes de que la gestión de los recursos humanos son clave para la incorporación de personal cualificado (Agut et al., 2011). De esta forma, los procesos de afectación son un asunto importante a tener en cuenta.

3.4.2. El reclutamiento y la selección

El proceso de reclutamiento, como ya se ha mencionado con anterioridad, consiste en localizar y atraer al número necesario de candidatos que cumplen los requisitos iniciales del puesto para la posterior selección de las personas más adecuadas para las vacantes en la organización (Alcaide et al., 1996). Así también debemos recordar que, el proceso de atracción de candidatos puede ser para vacantes presentes o futuras.

En relación con la selección de personal es el paso posterior al reclutamiento y consiste en la elección de las personas más válidas para cubrir un puesto de trabajo.

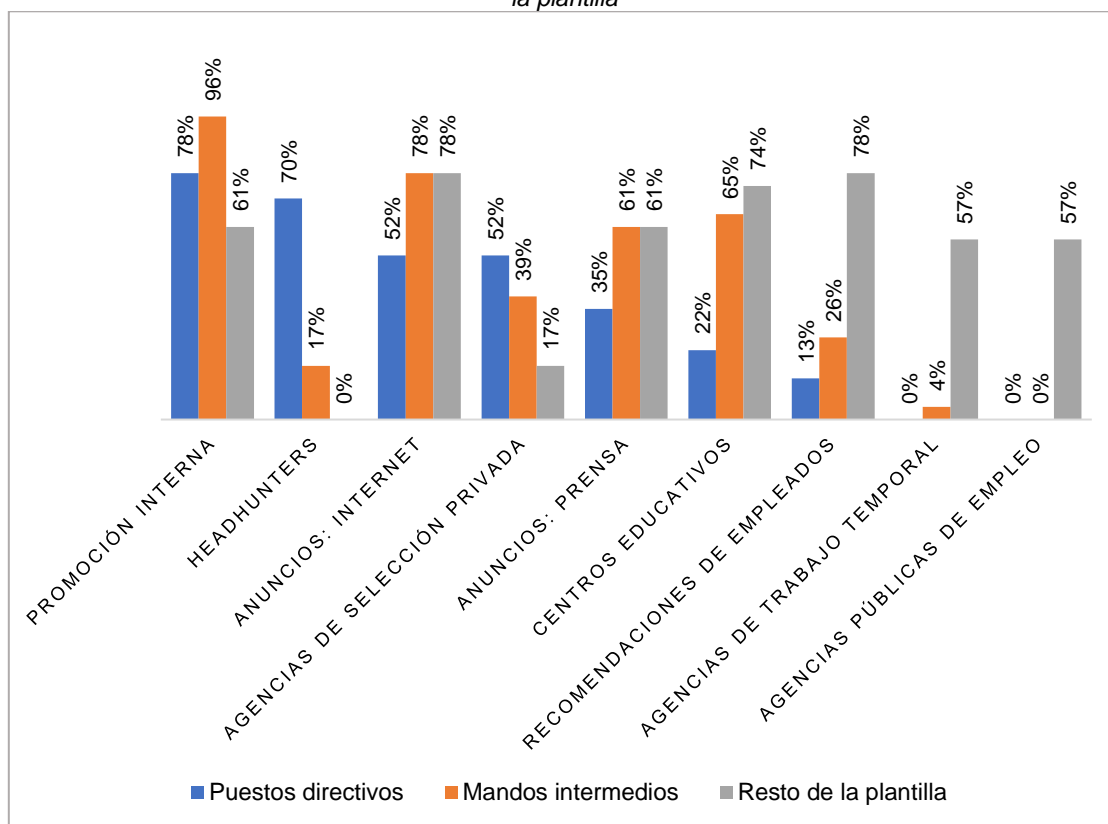
Los procesos de reclutamiento y selección tienen una vital importancia en las organizaciones puesto que, como se ha mencionado en reiteradas ocasiones, el capital humano del que se compone una organización turística será el punto clave para generar el éxito empresarial y una ventaja competitiva sostenible. De esta manera, según Exceltur (2005) existen diversas fuentes de reclutamiento para los distintos colectivos en las empresas turísticas. En adición, un 95,7% de las empresas turísticas emplean una planificación de la cobertura de vacantes.

En contraste con el alto porcentaje de empleo de una planificación de recursos humanos, un 39,1% de los responsables de la gestión de recursos humanos no está satisfecho con el tiempo que se tarda en cubrir esas vacantes. La rapidez y la calidad con la que se cubren las vacantes tendrá una influencia positiva sobre el trabajo del área de los Recursos Humanos y por ello, se pueden implantar diversos cambios como la simplificación de los procesos, la anticipación de las necesidades de reclutamiento o

consolidando la marca de empleador (Exceltur, 2005) para que la baja satisfacción de los responsables de las coberturas de vacantes mejore.

En un estudio desarrollado por Exceltur (2005) en el que se investiga sobre los métodos de reclutamiento más utilizados en el sector turístico español se hace distinción entre los métodos y fuentes de reclutamiento y selección más utilizados en puestos directivos, mandos intermedios y, por último, el resto de la plantilla de las pequeñas y medianas empresas turísticas:

Figura 3: Métodos y fuentes de reclutamiento en puestos directivos, mandos intermedios y el resto de la plantilla



Elaboración propia a partir de: Exceltur (2005)

Por lo que se refiere a los métodos y fuentes de reclutamiento para puestos directivos, se suele emplear la promoción interna y los Headhunters. Por el contrario, las agencias públicas de empleo o de trabajo temporal no se encuentran dentro de los métodos de reclutamiento a la hora de reclutar a directivos.

En los mandos intermedios la mayoría de las empresas turísticas optan por cubrir las vacantes a través de la promoción interna, es decir, un reclutamiento interno. Así también, los anuncios en internet son un método recurrente en este tipo de vacantes.

No obstante, las agencias públicas y de trabajo temporal vuelven a encontrarse en los métodos menos utilizados en el reclutamiento.

El resto de la plantilla que compone las empresas turísticas se suele reclutar principalmente mediante anuncios y recomendaciones de los propios empleados de la organización. El empleo de empresas especializadas en la selección de candidatos o los Headhunters, son métodos poco o nada utilizados. El motivo de ello podríamos encontrarlo en el coste económico que supone contratar un servicio en una empresa privada, además este tipo de organizaciones suele especializarse en el reclutamiento de candidatos para puestos de alto nivel (Dessler y Varela, 2011).

En las últimas décadas ha habido un gran auge en prestarle atención a la marca empleador o el anteriormente mencionado employer branding. Las organizaciones han percibido que creando una marca atractiva se puede atraer a candidatos talentosos y así, llevar a cabo un proceso de reclutamiento efectivo (Roque y Neves, 2010).

Como se ha hecho mención en diversas ocasiones, los recursos humanos son el factor clave en las empresas turísticas para que éstas tengan éxito. De esta manera, la marca como empleador, se puede considerar una interesante vía para atraer a candidatos con talento y formar una plantilla con motivación y comprometida con la empresa (Gavilan et al., 2013). Así, según Exceltur (2005) un 69,6% de las empresas consultadas disponen de una estrategia de marca como empleador. El prestigio de la empresa, la cultura, las oportunidades de desarrollo profesional y la formación que ofrecen son las características que las empresas turísticas intentan resaltar como fortalezas (Exceltur, 2005).

En el proceso de reclutamiento y selección el área de los Recursos Humanos interviene en todos los casos (100%) así como el mando inmediatamente superior al puesto a cubrir (96%). En escasas ocasiones (35%) interviene personal externo en este proceso.

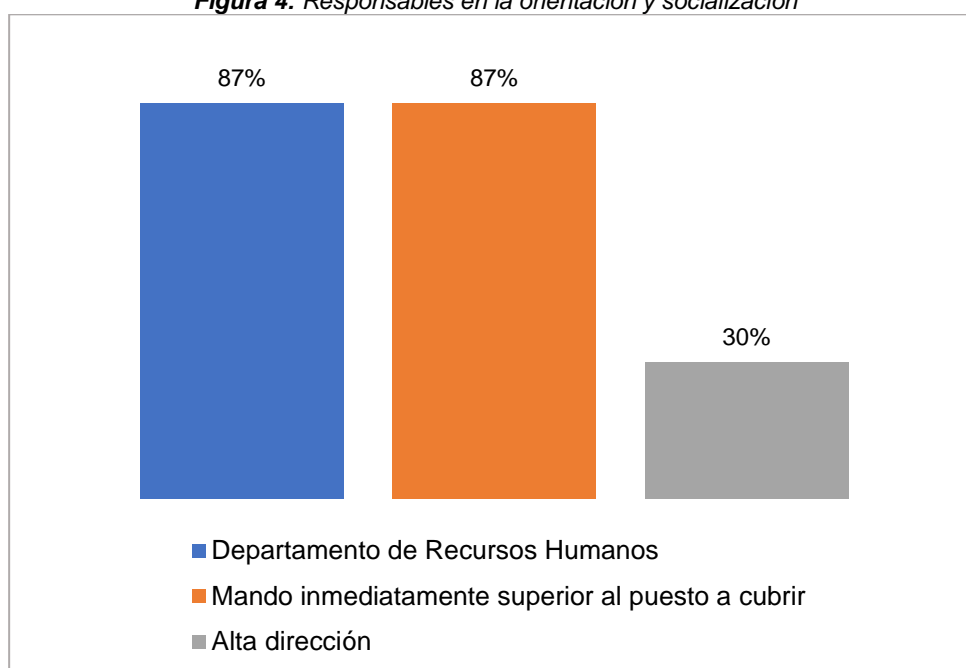
3.4.3. La orientación y socialización

Los últimos pasos del proceso de afectación, como ya hemos aludido anteriormente, son la orientación y socialización. Se trata, por un lado, de introducir a los nuevos empleados en la cultura y los valores de la organización y, por otro lado, presentarle los cometidos en el puesto de trabajo (Pardo y Luna, 2007).

En el sector turístico de España, la mayoría de las empresas encuestadas (91,3%) tiene un programa de orientación y socialización para los nuevos empleados. Asimismo, un 78,3% de las organizaciones turísticas (Excetur, 2005) imparte formación para los nuevos empleados en los que le enseñan los valores corporativos.

En el último paso del proceso de afectación los responsables que intervienen en la orientación y socialización suelen ser el área de los Recursos Humanos (87%), el mando inmediatamente superior al puesto a cubrir (87%) y la alta dirección (30%).

Figura 4: Responsables en la orientación y socialización



Elaboración propia a partir de: Excetur (2005)

4. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

4.1. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

En el momento de consultar el significado del concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)³ o Responsabilidad Social Empresarial (RSE) podemos percibir una gran variedad de literatura acerca de este término. No obstante, pese a esta diversidad, es un concepto amplio y de gran complejidad porque recoge diversas ideas y perspectivas dependiendo del autor que consultemos. Este término se puede definir como ambiguo, subjetivo y confuso (Pérez, 2015). Por ese motivo, no se puede hablar de una definición única, pero en este trabajo entenderemos la RSC como aquellas actividades o prácticas responsables que desarrolla una organización para un beneficio propio, de la sociedad y del medioambiente.

Como se ha dicho anteriormente, la RSC presenta una gran diversidad de definiciones, de las cuales hemos recopilado algunas:

- "La responsabilidad social de la empresa (RSE) es el reflejo de la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad, y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario y que sólo depende de la empresa, y se refiere a actividades que se considera rebasan el mero cumplimiento de la legislación." (Organización Internacional del Trabajo, 2006: 1)
- "la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad. El respeto de la legislación aplicable y de los convenios colectivos entre los interlocutores sociales es un requisito previo al cumplimiento de dicha responsabilidad. Para asumir plenamente su responsabilidad social, las empresas deben aplicar, en estrecha colaboración con las partes interesadas, un proceso destinado a integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos

³ A partir de ahora se emplearán las siglas RSC.

y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica.” (Comisión Europea, 2011: 7)

- “El conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, nacionales e internacionales, con los grupos de interés, que se derivan de los impactos que la actividad y operaciones de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos.” (De la Cuesta y Valor, 2003: 7).
- “la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones.” (Foro de Expertos del Ministerio de Trabajo, 2005: 7)

A pesar de que todas las definiciones aportan matices diferentes en su explicación, todas ellas coinciden en que la RSC hace referencia a la incorporación de las empresas de prácticas para mejorar la relación con los grupos de interés y ayudar a conseguir el bienestar del medioambiente y la sociedad en la que opera. Asimismo, la RSC también busca conseguir un mayor rendimiento empresarial para mejorar el beneficio económico.

4.2. ENFOQUES Y ÁREAS DE ACTUACIÓN DE LA RSC

En el punto 4.1. hemos podido comprobar la complejidad que tiene el concepto de la RSC, siendo así un término que no tiene una definición clara y concreta.

En la evolución de la RSC se ha pasado de pensar exclusivamente en los intereses y beneficios económicos de las empresas a considerar que las organizaciones deben asumir las responsabilidades de la sociedad en la que operan. En consecuencia, surgen diversos enfoques en relación a cómo perciben las empresas la RSC y de esta forma, Cedillo y de la Cuesta (2019) han elaborado un compendio de distintos enfoques, recogiendo diversas teorías, en las que podemos observar diferentes posiciones que pueden adoptar las distintas empresas a la hora de tratar la RSC:

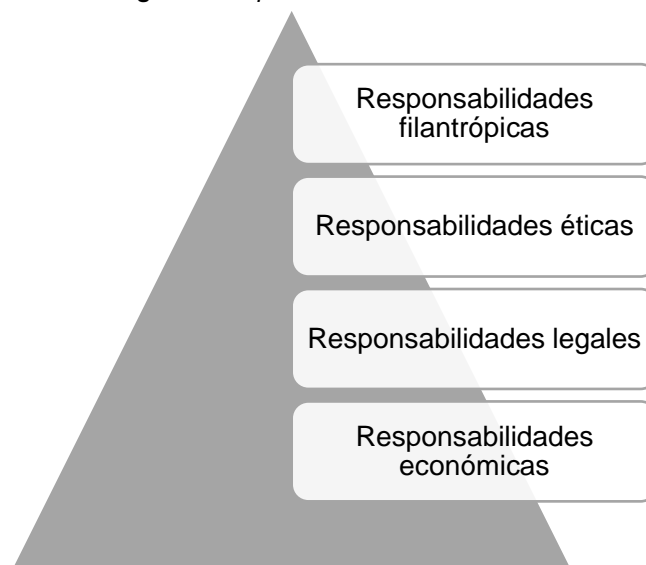
Cuadro 8: Enfoques en las áreas de actuación

Enfoque	Teoría	Contenido
Enfoque instrumental	Teoría del valor del accionista o Teoría Shareholder	La responsabilidad social corporativa de una empresa es generar los beneficios económicos máximos, dentro de la legalidad y las costumbres éticas. Las actividades sociales solo se deben de desarrollar cuando generen ventajas competitivas a la empresa.
Enfoque integrador	Teoría de los grupos implicados o teoría de los stakeholders	La responsabilidad social corporativa no implica solamente conseguir la maximización de beneficios económicos, sino también buscar beneficios para los grupos de interés o stakeholders porque a través de una relación sostenible con los stakeholders se consolida la posición competitiva de la empresa frente a otras.
Enfoque ético	Teoría normativa de stakeholders	La responsabilidad social corporativa es el desarrollo de una actividad económica viable, que atiende a la ley, a la ética y es socialmente solidaria. La responsabilidad social y medioambiental se relacionan con las cuestiones legales, filantrópicas y los resultados financieros.
Enfoque político	Teoría de la ciudadanía o <i>Corporate citizenship</i>	Una empresa debe formar parte de la sociedad y ayudar al desarrollo y bienestar social más allá de la creación de beneficios económicos con obligaciones sociales, como la protección de los trabajadores.

Adaptado de: Cedillo y de la Cuesta (2019)

En el cuadro 8 podemos observar distintos enfoques que pueden adoptar las organizaciones a la hora de especificar sus responsabilidades. No obstante, no existen solamente las dimensiones mencionadas anteriormente, sino que se han desarrollado otras perspectivas relacionadas con las responsabilidades sociales de una organización. De esta forma, Carroll elabora una pirámide de la RSC que expone cuatro tipos de responsabilidades sociales de una empresa. Las responsabilidades que se encuentran en la parte inferior de la pirámide son la base en las que se apoyan el resto de las responsabilidades (Carroll, 1991):

Figura 5: La pirámide de la RSC de Carroll



Adaptado de: Carroll (1991)

Las cuatro responsabilidades de su enfoque piramidal consisten en (Carroll, 1991):

- Responsabilidades económicas: las empresas producen bienes y servicios que le aportan una ganancia. El resto de las responsabilidades se encuentran por encima de la responsabilidad económica porque sin beneficios económicos el resto de responsabilidades son discutibles.
- Responsabilidades legales: las empresas deben seguir el cumplimiento de las leyes y de las regulaciones. Esto es muy importante porque la sociedad identifica un buen o un mal comportamiento empresarial a través de las leyes.
- Responsabilidades éticas: obligación de hacer lo correcto, razonable y justo, así como de minimizar o evitar el daño a los grupos de interés.

- Responsabilidades filantrópicas: las empresas deben llevar a cabo acciones para promover el bienestar social y mejorar la calidad de vida de la sociedad en la que operan.

En la pirámide de la RSC desarrollada por Carroll (1991) es importante mencionar que se trata de un conjunto de responsabilidades que funcionan simultáneamente a través de la implantación de estrategias empresariales.

En cuanto a las áreas de actuación de la RSC nos centraremos en el Libro Verde de la Responsabilidad Social Empresarial publicado por la Comisión Europea (2001), ya que se contextualiza a nivel europeo. La Comisión Europea pretende con esta publicación proponer una serie de actividades en distintas áreas de actuación para fomentar la RSC en las empresas. Para ello, hace una división de dos dimensiones, explicando detalladamente cuáles son los ámbitos de actuación y las prácticas recomendadas en cada uno de ellos:

La dimensión interna (CE, 2001; Ruiz et al., 2013) se refiere a todas aquellas cuestiones que están relacionadas con los empleados y también con la gestión de los recursos naturales empleados en la producción, es decir, el medioambiente. Las áreas de actuación de esta dimensión son:

La gestión de los recursos humanos en donde se tiene diversos objetivos como es atraer y retener a trabajadores cualificados, conseguir un equilibrio entre la vida social y laboral, desarrollar procesos de selección en igualdad de condiciones y disminuir el desempleo. Para ello, algunas de las actividades recomendadas son:

- Desarrollar programas de formación y aprendizaje continuos.
- Implantar medidas de conciliación.
- Garantizar una retribución y un desarrollo profesional de forma igualitaria.
- Llevar a cabo prácticas no discriminatorias incluyendo la inserción de colectivos en riesgo de exclusión.

La salud y seguridad en el lugar de trabajo que tiene como meta garantizar la seguridad y salud tanto de los trabajadores propios de la empresa, como de aquellos trabajadores que vienen de empresas subcontratadas, adicionalmente, también se consideran importantes los proveedores. De esta manera, algunas de las actividades a realizar por la empresa son:

- Implantar y perfeccionar un sistema de prevención, seguridad y salud en la empresa.
- Incluir criterios de selección y certificación de proveedores y personal subcontratado que cumplan con las medidas de seguridad y salud.

La adaptación a los cambios también se debe considerar un área de actuación para las empresas. Las empresas deben actuar desde un punto de vista socialmente responsable, que quiere decir, teniendo en cuenta los intereses y las preocupaciones de aquellos que se ven afectados por los cambios. En este sentido, algunas de las acciones recomendadas para las organizaciones son:

- Ofrecer cursos de reciclaje profesionales.
- Actualizar y modernizar los instrumentos y procesos de producción.
- Utilizar procedimientos de información, diálogo, cooperación y asociación.
- Comprometerse con el desarrollo local y las estrategias activas de empleo a través de la participación en organizaciones que fomentan el empleo local y la inclusión social.

La gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales, en donde los objetivos principales son disminuir los residuos, la contaminación y los recursos naturales. Con respecto a estos existen diversas medidas que se pueden desarrollar como, por ejemplo:

- Participar en programas de medioambiente.
- Elaborar sistemas de valoración de prácticas respetuosas con el medioambiente.

Anteriormente, hemos mencionado que la Comisión Europea ha hecho una división de dos dimensiones en relación a las áreas de actuación, la segunda dimensión es la dimensión externa, que se refiere a la integración de la organización con el entorno en el que opera. La dimensión externa incluye:

Las comunidades locales, se deben tener en cuenta porque con la integración de las empresas en su entorno local contribuyen al desarrollo de las comunidades y al mismo tiempo las empresas dependen de la estabilidad, la prosperidad y la salud de las comunidades en las que se encuentran. De este modo, algunas de las acciones que las organizaciones pueden desarrollar son:

- Realizar donaciones para obras benéficas.
- Contratar a personal procedente de colectivos con riesgo de exclusión.
- Sensibilizar a las comunidades en temas medioambientales y problemas sociales.

Los socios comerciales, proveedores y consumidores son un área de actuación de interés, ya que pueden verse afectados por las acciones de los socios y proveedores. Las organizaciones deben operar de forma eficaz, ética y ecológica a la hora de producir los productos y servicios demandados por los consumidores. Algunas prácticas pueden ser:

- Divulgar las actividades de la RSC que han sido desarrolladas.
- Facilitar la expansión de nuevas empresas innovadoras.
- Diseñar productos que puedan ser empleados por el mayor número de personas incluidas aquellas con alguna discapacidad.

Derechos humanos es un área que está estrechamente vinculada con la RSC. Las organizaciones tienen que lidiar con aspectos complicados como el control de que sus socios comerciales respeten los valores de la empresa o trabajar con países en donde los derechos humanos son frecuentemente ignorados. Algunas acciones empresariales que se pueden adoptar son:

- Formar a gestores, trabajadores, directivos y las comunidades para que cumplan los derechos humanos.
- Controlar continuamente el cumplimiento y el respeto de los códigos de conducta.

Problemas ecológicos mundiales son el última área de actuación dentro de la dimensión externa. Los problemas medioambientales causados por las empresas son notorios a nivel mundial. Por ese motivo, deben actuar teniendo en cuenta el medioambiente y aplicar la RSC para paliar estos problemas y conseguir un desarrollo sostenible. Para ello pueden:

- Promover la reducción del impacto medioambiental en sus actividades de producción.
- Utilizar herramientas europeas e internacionales vinculadas a la gestión y a los productos.

El Libro Verde de la CE sirve como guía para las empresas a la hora de pensar sobre cómo incluir la RSC en sus actividades dependiendo de la dimensión a la que pretenden atender, si a los empleados, al medioambiente o al entorno de la empresa.

4.3. LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE LA RSC

A la hora de tratar las herramientas para gestionar la RSC es importante recordar que la RSC implica, aparte de cumplir con la normativa legal, también gestionar la organización de forma voluntaria y responsable con políticas y procesos económicos, medioambientales y sociales que atienden a los stakeholders o grupos de interés (Ruiz et al., 2013). No obstante, para poder desarrollar una gestión de la RSC de forma eficiente y eficaz, es necesario la realización de una serie de procedimientos:

Cuadro 9: *Procedimiento en la gestión de la RSC*

Identificar los valores y normas de la empresa	Los valores y las normas de una organización tienen su efecto en la RSC de la empresa. Los valores y las normas relevantes para los grupos de interés se deben tener especialmente en cuenta a la hora de gestionar la RSC.
Análisis estratégico	Se debe identificar los intereses actuales y futuros tanto de la empresa como del grupo de interés.
Definición de la RSC	Es importante definir concretamente qué es la RSC para la empresa porque permitirá evaluar la implicación con la RSC y las prácticas desarrolladas.
Definición de la estrategia	Definir las estrategias para alcanzar los objetivos.
Implantación de la estrategia	Ejecutar las estrategias de forma exitosa.
Control y evaluación	Vigilar que las estrategias cumplan con los aspectos económicos, sociales, medioambientales, que satisfagan las necesidades y expectativas de los grupos de interés.
Divulgación	Uno de los aspectos principales de la RSC es ayudar a mitigar los problemas de los grupos de interés y por ello, es importante que las empresas mantengan a los stakeholders informados de las acciones que emprenden.

Adaptado de: Ferrell y Ferrell (2005), Lizcano y Moneva (2004) y Ruiz et al. (2013)

El procedimiento de gestión de la RSC, véase cuadro 9, puede ser desarrollado con distinta intensidad, ya que, normalmente las empresas pueden de manera voluntaria definir y medir su RSC según los diferentes códigos, normas o guías (Saavedra et al., 2010, Cedillo y de la Cuesta, 2019).

En el siguiente cuadro (cuadro 10), presentamos algunas de las herramientas que las organizaciones pueden emplear para desarrollar herramientas de gestión de la RSC y definir la RSC en la organización (Saavedra et al., 2010):

Cuadro 10: Herramientas para la gestión de la RSC

Herramienta	Descripción
Pacto Mundial de la ONU o Global Compact	Proyecto voluntario en el que las empresas se comprometen al respeto y apoyo de los derechos humanos, el medioambiente, los derechos laborales y se muestran en contra a la corrupción.
Global Reporting Initiative (GRI)	Institución cuyo principal objetivo es elaborar memorias de sostenibilidad para aquellas empresas que quieran medir y reportar sus tareas económicas, sociales y medioambientales.
OECD Guidelines for Multinational Enterprises	Recomendaciones formuladas por los gobiernos, en las que se expone que las empresas multinacionales deben colaborar en el desarrollo económico, social y medioambiental. Además de respetar los derechos humanos, crear recursos humanos o abstenerse de prácticas discriminatorias.
Libro Verde de la Unión Europea	Compromiso de la UE a favor de la RSC defendiendo que con un comportamiento socialmente responsable las empresas podrán obtener una mayor competitividad, desarrollo sostenible, justicia social y beneficios económicos.
ISO 26000	Guía para establecer, implementar, mantener y mejorar la RSC.
ISO 14000	Incluye una gran multitud de estándares para controlar el comportamiento de la empresa con el medioambiente.

Adaptado de: Pinillos y Fernández (2011) y Saavedra et al. (2010)

En el uso de las distintas herramientas para implementar las medidas de la RSC están muy ligadas al compromiso de la organización. El compromiso con la RSE implica la participación en aquellas actividades que garanticen la protección del medioambiente y el bienestar social, así como económico. Esto significa que el concepto de la RSC se debe integrar desde el nivel corporativo y contar con la participación de todos los miembros de la organización (Khalid et al., 2020).

4.4. LAS VENTAJAS DE LA RSC

En anteriores apartados hemos podido comprobar que existen diversas definiciones en cuanto al término de la RSC, lo que ha llevado a considerar distintas

formas de implementarla. No obstante, el gran auge que ha tenido el término en los últimos años es indudable y en muchos casos se ve causado por la multitud de beneficios que trae consigo ser una empresa socialmente responsable.

En cuanto a los beneficios internos, es decir, para la empresa, podemos destacar la construcción de una imagen de marca, prestando atención a las necesidades de los grupos de interés la reputación de la organización mejora. En adición, se consolida la imagen de una empresa socialmente responsable (Księżak, 2016), lo que implica mejorar su posición competitiva. Una buena reputación e imagen empresarial pueden causar el aumento de los beneficios económicos para la empresa (Jiménez y Martínez, 2010), ya que los consumidores optarán por escoger los servicios o productos de la organización que muestra la RSC. Formar relaciones sostenibles con los grupos de interés o stakeholders también es considerada una ventaja porque muestra la importancia para la organización de mejorar las necesidades de los stakeholders (Księżak, 2016).

En el comienzo de este trabajo se ha aludido a la importancia de los recursos humanos para el buen funcionamiento de la organización. En este sentido, la RSC aumenta la motivación y la lealtad de los trabajadores. En relación a los empleados, la RSC también es una gran fuente de ventaja competitiva para atraer a potenciales trabajadores talentosos (Greening y Turban, 2000).

De manera que algunas de las múltiples ventajas internas de la RSC, se pueden resumir en la siguiente figura:

Figura 6: Ventajas internas de la RSC



Adaptado de: Greening y Turban (2000), Jiménez y Martínez (2010) y Księżak (2016)

Al tratar los beneficios de la RSC es importante tener en cuenta que, pese a los beneficios económicos que aporta, es importante no considerar la RSC como un método para generar ingresos sino como un recurso moral que se refleja en la empresa mediante su acciones y comportamientos (Jiménez y López, 2010) respetuoso con el medioambiente, la sociedad y la economía.

Las ventajas que tiene la RSC para el entorno deben ser un impulsor para que la empresa involucre la RSC en su actividad. De esta manera, según Księżak (2016) las empresas que desarrollan actividades atendiendo a los principios de la RSC generan en muchas ocasiones una mejora en la calidad de vida de los menos favorecidos, aumentando la confianza y la seguridad hacia la empresa gracias a acciones como la lucha contra la corrupción.

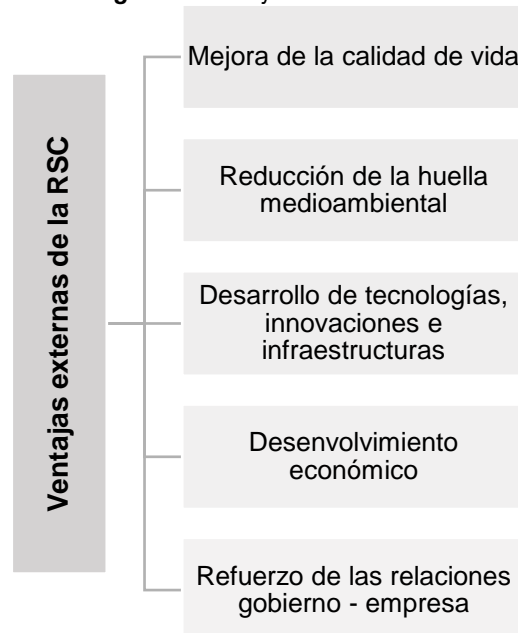
Las empresas no solo pueden mejorar la calidad de vida de las personas sino también del medioambiente disminuyendo el uso de recursos naturales o la contaminación del aire. Es decir, convertirse en una organización que respeta la RSC permitirá reducir el consumo de recursos naturales, minimizar la huella medioambiental y garantizar una mejor calidad de vida a las generaciones futuras (de la Cuesta, 2004).

El crecimiento del número de organizaciones que defienden los valores de la RSC ha llevado a desarrollar nuevas tecnologías, innovaciones e infraestructuras que pueden ser utilizadas por la sociedad, contribuyendo así al progreso de la misma.

Hasta este momento hemos podido ver como la RSC puede ser ventajosa para la calidad de vida de la sociedad, atribuyendo beneficios para su desarrollo, seguridad y confianza. Seguidamente, la RSC ayuda a la sostenibilidad medioambiental disminuyendo la contaminación y el empleo de recursos no renovables. Por último, el compromiso con la RSC también puede mejorar la relación entre las empresas y los gobiernos, ya que con la cooperación de ambos pueden idear nuevas formas de contribuir a la evolución de la sociedad y proporcionarle mayores oportunidades para su bienestar económico.

En la siguiente figura (figura 7) presentamos una pequeña síntesis de las ventajas de la RSC en el entorno:

Figura 7: Ventajas externas de la RSC



Adaptado de: de la Cuesta (2004) y Księżak (2016)

En contraste con el gran número de ventajas que ofrece la RSC, también existen ciertas desventajas u obstáculos que nos podemos encontrar. En primer lugar, hay una tendencia de las empresas a utilizar la RSC como una estrategia de marketing para mejorar la imagen de marca y la reputación y así obtener beneficios económicos (Jiménez y Martínez, 2010). Otro obstáculo presente es la carencia de un organismo concreto que se encargue de evaluar el cumplimiento de las normas y siendo así también, pocas empresas las cuales acuden a auditorías para que éstas valoren las prácticas de la empresa y su cumplimiento con las normas (Jiménez y Martínez, 2010).

4.5. LA RSC EN EL SECTOR DEL TURISMO

En la actualidad el turismo contribuye de manera significativa al crecimiento y desarrollo de la economía de un país, principalmente porque es un sector global a través de la cual los visitantes consumen cultura, ocio, productos y servicios (Clúster Turismo de Galicia, 2015).

El turismo tiene una gran importancia en el contexto económico, además es importante conocer las particularidades de este sector, es decir, el turismo se debe entender como una relación entre el cliente y el destino, lo que implica que las empresas

deben llevar a cabo una coordinación adecuada con los distintos servicios para proporcionarle una experiencia satisfactoria al visitante (Martos, 2018). Por estos motivos, los gobiernos y las empresas deben asumir la RSC incluyendo una “perspectiva basada en la triple responsabilidad, que incluye el ámbito económico, social y ambiental.” (Pacherres et al., 2020).

En multitud de ocasiones se mencionan los diversos beneficios que proporciona el turismo, tanto a nivel económico como sociocultural, como la interacción intercultural, el desarrollo local, entre otros beneficios. No obstante, se debe tener en cuenta también que el auge del turismo en los últimos años ha conllevado muchos impactos negativos, sobre todo medioambientales y sociales, como el aumento de emisiones contaminantes o la explotación de poblaciones, así como la pérdida de valor de las mismas, convirtiéndose en lugares enfocados únicamente en los visitantes (Pacherres et al., 2020). Por consiguiente, la RSC implica la puesta en práctica de acciones que pueden llevar a un turismo sostenible y a la creación de valor del destino turístico (Martos, 2018). El término de la sostenibilidad está relacionado con las tres principales bases de la RSC: medioambiente, sociedad y economía. En el Informe de Brundtland (1987) se definió el desarrollo sostenible como conseguir la satisfacción de las necesidades sociales de la actualidad, sin perjudicar o comprometer los recursos de las generaciones futuras (Lalangui et al., 2017).

Al principio de este apartado hemos explicado, si bien no existe una definición concreta, que la RSC tiene como objetivo mejorar el bienestar medioambiental, social y económico. En la industria del turismo este objetivo se mantiene intentando remediar los efectos negativos que produce el turismo sobre todo en la sociedad y el medioambiente, además de ser una oportunidad para que las organizaciones turísticas mejoren sus fuentes de ventaja competitiva (Pérez, 2015). Adicionalmente, las organizaciones turísticas a través de sus buenas prácticas fundamentadas en la RSC podrán reforzar su relación con los grupos de interés (Remache et al., 2018), teniéndolos en cuenta a la hora de desarrollar las medidas de RSC.

En el anterior punto hemos expuesto algunas de las múltiples normas que sirven como herramienta para que las organizaciones atiendan la RSC en su actividad. No obstante, por las características específicas del turismo se han ido desarrollando herramientas concretas para el sector. En el siguiente cuadro presentaremos alguna de estas herramientas:

Cuadro 11: Herramientas para la RSC en el sector turístico

Norma	Descripción
Código ético mundial para el turismo de la OMT	Guía para todos los participantes del turismo (gobiernos, empresas, comunidades, turistas), tiene como objetivo ayudar a maximizar los beneficios y minimizar los impactos negativos en el medioambiente, la sociedad y el patrimonio cultural.
Proyecto Establecimiento Energy Solutions	Proyecto que ofrece información y soporte técnico para las pymes del sector turístico para aumentar su eficiencia energética y el uso de energía renovables.
Proyecto COAST	Proyecto que tiene como fin apoyar, promover y demostrar que la implementación de buenas prácticas para un turismo sostenible disminuye la degradación de los entornos marinos y costeros.
Red EDEN	La red de destinos europeos de excelencia tiene como objetivo el fomento de modelos de desarrollo turístico sostenible en la UE. El proyecto consiste en concursos nacionales anuales en los que se elige un destino turístico de excelencia, que se caracteriza por el compromiso con la sostenibilidad social, cultural y medioambiental. Además, el proyecto EDEN difunde por la UE las prácticas sostenibles empleadas en los destinos seleccionados para convertirlos en un destino turístico atractivo.
Green Building Programme	Programa voluntario promovido por la CE que tiene como objetivo fomentar la eficiencia energética. Es un centro de información y reconoce públicamente aquellas compañías que demuestran su compromiso con la eficiencia energética.

Adaptado de: Clúster de Turismo de Galicia (2015)

A parte de los distintos programas, guías o normas que pueden utilizar las organizaciones turísticas en relación a la RSC también son importantes los sistemas de certificación y los sellos de aprobación que aportan una garantía a los viajeros de que los productos y servicios siguen ciertas medidas de sostenibilidad (Pacherres et al., 2020). Los beneficios que pueden aportar son múltiples, pero los más destacados pueden ser la mejora de la calidad de los servicios prestados, de los procesos, así como de la eficiencia de la organización. Otra ventaja de la certificación y los sellos de calidad es que permiten reducir los costes, mejorar la imagen de la empresa y reforzar la ventaja competitiva (Álvarez et al., 2012). No obstante, las empresas ven barreras a la hora de implementar la certificación y los sellos de calidad como son la escaseza de compromiso de la dirección o la falta de capacidad para cambiar la cultura organizativa. Asimismo, muchas organizaciones ven como obstáculo la insuficiencia de recursos que se ve enfatiza por los altos costes que tiene implementar las medidas de RSC. Por otro lado, las organizaciones turísticas consideran que no tienen la preparación y cualificación suficiente para integrar la RSC, que influye a la hora de emplear técnicas de medida

poco adecuadas, así como la falta de acceso de las empresas turísticas a datos y a resultados (Álvarez et al., 2013).

Las herramientas que sirven para las organizaciones turísticas en la aplicación de medidas de RSC no solo mejoran la situación de los recursos naturales, el patrimonio cultural o el estado de los trabajadores, sino que también influyen de forma positiva en el desarrollo socioeconómico de una comunidad mejorando la calidad de vida y contribuyendo a la población local (Pacherres et al., 2020). Además, como ya hemos aludido anteriormente, el compromiso de las organizaciones en promulgar la RSC es esencial para poder alcanzar los objetivos de ésta.

A la hora de implantar la RSC en las organizaciones turísticas se aconseja en relación a los grupos de interés seguir los códigos de conducta establecidos (Clúster de turismo de Galicia, 2015), es decir, la organización puede o bien elaborar su propio código de conducta o bien utilizar códigos existentes de buenas prácticas como el código ético mundial para el turismo de la OMT.

Existen también recomendaciones específicas relativas a la comunidad, éstas consisten en promocionar lo local y tradicional para mantener las raíces culturales y poder transmitir las a las próximas generaciones. Esto también servirá para potenciar la buena imagen del destino turístico hacia el visitante. El voluntariado es otro aspecto que las empresas pueden incorporar en las prácticas de la RSC, participando en asociaciones que trabajen con personas en riesgo de exclusión, realizando actividades en grupo fuera de las instalaciones por una causa solidaria o cediendo personal cualificado a una ONG que permitirá desarrollar las competencias de los trabajadores, fortalecer el vínculo entre empresa y comunidad, etc.

Las empresas turísticas deben tener en cuenta que la RSC también implica cuidar las actividades que se desarrollan fuera de la empresa, como es el contacto con los proveedores. De esta manera, se aconseja contar con proveedores locales que muestren compromiso por la RSC y con los cuales se puede crear una alianza a largo plazo.

Directamente relacionado con los proveedores están los clientes que, dada la situación económica, el aumento de la sensibilidad y la conciencia social hay una mayor demanda de productos sostenibles. Por ese motivo, es muy recomendable que las empresas den a conocer todas las iniciativas que desarrollen relacionada con la RSC

para aumentar la fidelidad de los clientes, así como darse a conocer a la sociedad como una empresa socialmente responsable. En adición, un aspecto a atender es adaptar y mejorar las instalaciones o canales de comunicación a las necesidades de todas las personas.

En todas las empresas la parte económica juega un papel de gran importancia. En relación a las empresas turísticas, se recomienda llevar a cabo una financiación responsable destinando un porcentaje de los beneficios a organizaciones o proyectos que apoyen a bienes sociales o medioambientales.

Por último, en cuanto a los grupos de interés, tenemos al personal de la empresa, un factor que en este trabajo tiene un peso fundamental. Las organizaciones turísticas deben ofrecer programas de conciliación entre la vida familiar y laboral como, por ejemplo, flexibilizando el horario de entrada y salida, disminuyendo el número de horas presenciales, etc. La conciliación no es el único aspecto a tener en cuenta por las organizaciones, sino también garantizar la igualdad entre géneros en el ámbito laboral con planes de igualdad de oportunidades. Adicionalmente, relativo a los recursos humanos, se debe contar con la opinión del personal para una gestión sostenible. Todas estas recomendaciones derivarán en una plantilla motivada y comprometida.

Uno de los pilares principales de la RSC es atender al medioambiente y por ello, se recomienda reducir y gestionar los residuos alimentarios que se desperdicia en los establecimientos turísticos, en especial en el sector hostelero. Esto también se debe aplicar a la gestión y optimización general de residuos, separando y clasificando adecuadamente los distintos desperdicios, utilizando productos frescos y de temporada, envases reutilizables, etc.

Debemos ser conscientes que los recursos naturales tienen un límite y que el consumo de recursos energéticos tiene un impacto negativo sobre el medioambiente. Por este motivo, se recomienda elaborar un programa de formación con instrucciones para adquirir hábitos que respeten el medioambiente. Además, estos hábitos se verán reflejados en una mayor eficiencia y un ahorro en la organización.

Las recomendaciones para las empresas turísticas las podemos sintetizar de la siguiente manera:

Cuadro 12: Recomendaciones en la implantación de la RSC en el sector turístico

Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Crear o seguir códigos de conducta. • Promocionar lo local y tradicional. • Fomentar el voluntariado. • Apoyar la inclusión social.
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar con proveedores locales y comprometidos con la RSC.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Difundir la RSC entre los clientes. • Comprometerse con la accesibilidad.
Inversores	<ul style="list-style-type: none"> • Financiar proyectos sostenibles. • Destinar parte del beneficio a organizaciones o proyectos de sectores sostenibles.
El personal de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar programas de conciliación laboral. • Garantizar la igualdad de oportunidades entre hombre y mujer. • Contar con la opinión de todo el personal.
Medioambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar y reducir los residuos. • Reducir el consumo de recursos naturales y energéticos.

Adaptado de: Clúster de Turismo de Galicia (2015)

5. EL RECLUTAMIENTO Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Al principio de este trabajo hemos mencionado que las organizaciones se encuentran en un entorno complejo, inestable y con muchos cambios. Para poder afrontar esta situación las empresas necesitan a personal motivado, talentoso y creativo para poder gestionar adecuadamente los cambios y así, garantizar el éxito y desarrollo de las empresas.

Las empresas son conscientes del valor que pueden aportar los recursos humanos y por ello, desarrollan ciertas prácticas para retener a aquellos trabajadores que aportan un valor añadido a la organización. Estas prácticas pueden ir desde la subida del salario hasta la flexibilización del horario, pero los empleados de las organizaciones valoran cada vez más los beneficios que mejoran su día a día en vez de aquellos con un mero carácter económico (Ruiz et al., 2013).

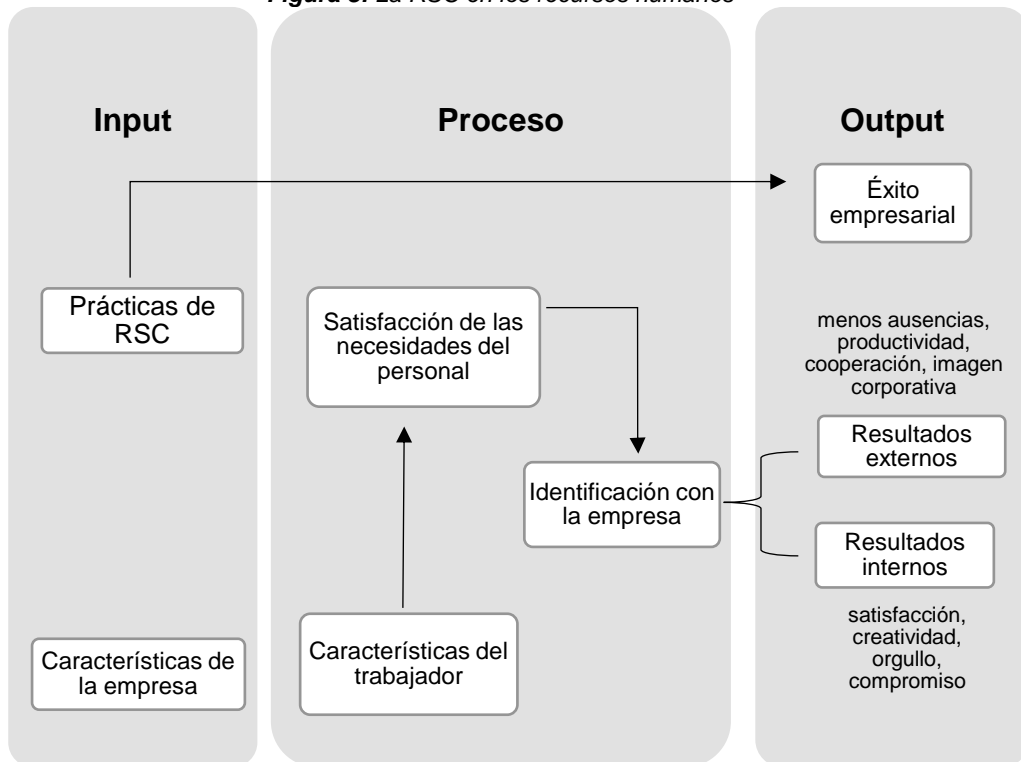
La atención a las prácticas que desarrolla la organización no sirve solamente para retener al personal existente sino también para atraer a potenciales candidatos en

un proceso de reclutamiento. Como hemos explicado en diversas ocasiones a lo largo de este trabajo, el reclutamiento trata de encontrar y atraer al número apropiado de aspirantes y con un perfil adecuado para una vacante presente o futura. En este caso, los candidatos potenciales no se ven atraídos solamente por un salario atractivo sino también por la buena imagen de la organización. En este sentido, la RSC de una empresa influye positivamente a la hora de atraer talentos y los mejores candidatos (Alonso y Llach, 2018). En otras palabras, aquellos demandantes de empleo que tienen una opinión negativa sobre la organización pueden evitar mandar una solicitud de empleo a esa empresa y, en consecuencia, buscar empleo en las empresas competidoras que tengan la misma percepción que los demandantes de empleo en materia social y medioambiental (Turner et al., 2019). Además, en un estudio llevado a cabo por Puncheva et al. (2018) se ha querido llevar a cabo un análisis de las ofertas de empleo publicadas en internet para evaluar la práctica de la comunicación de la RSC para ello se han centrado exclusivamente a puestos de dirección de nivel medio y alto. En esta investigación se ha demostrado que los trabajadores aceptarían un recorte salarial a cambio de trabajar para empresas que fuesen responsables desde un punto de vista medioambiental y social.

De manera que, las buenas prácticas de RSC pueden mejorar el proceso de reclutamiento ya que, habrá más personas que quieran pertenecer a esa organización a causa de las expectativas sobre cómo la organización trata a los empleados, al valor percibido de la propia empresa y también porque los potenciales empleados se sentirían orgullosos de pertenecer a la empresa socialmente responsable (Puncheva et al., 2018).

En la siguiente figura (figura 8) podremos ver la importancia que tiene la RSC en una organización en cuanto a los trabajadores potenciales o existentes. Los trabajadores satisfechos sienten una mayor identificación con la organización y con sus puestos de trabajo. La identificación de los empleados con la organización lleva a que éstos consideren que conseguir el éxito de la empresa es igual a alcanzar el éxito personal y por ello, los valores socialmente responsables de la empresa pasan a formar parte de la identidad de los trabajadores. Esta identificación con la organización genera resultados positivos tanto externos como internos que llevan al éxito de la empresa (Lieber, 2011):

Figura 8: La RSC en los recursos humanos



Adaptado de: Lieber (2011)

Hasta este momento hemos explicado que las acciones de RSC ayudan a mejorar la imagen de la empresa y, en consecuencia, facilitan el proceso de reclutamiento atrayendo a talentos. Siguiendo esta línea podemos sustentar la afirmación de que aquellas empresas socialmente responsables tendrán mayores oportunidades para atraer y retener talentos por tener una buena imagen de marca, en dos teorías: la teoría de la señalización y la teoría de la identidad social.

La teoría de la señalización se basa en que, dado que los candidatos tienen información limitada sobre la empresa a la hora de buscar empleo, interpretan las acciones y los mensajes que transmite la empresa como indicios sobre el comportamiento de la organización hacia sus empleados. De esta forma, por ejemplo, si la organización lleva a cabo políticas y programas sociales, esto puede atraer a posibles candidatos y servir como señal del compromiso y los objetivos de la organización (Greening y Turban, 2000).

La teoría de la identidad social sugiere que la personalidad de los empleados se ve influida por la imagen y la reputación de la empresa a la que pertenecen (Greening y Turban, 2000). Es decir, los demandantes de empleo prestan atención a los valores y las normas de la empresa para saber si se identifican con ellos. En caso de que los potenciales candidatos empatizan con la empresa habrá una mayor motivación para pertenecer a esa empresa. En este sentido, la RSC tendrá un efecto positivo en la capacidad de atracción de una empresa, ya que los candidatos potenciales sentirán una mayor identificación con una empresa que desarrolla acciones socialmente responsables (Greening y Turban, 2000; Klimkiewicz y Oltra, 2017).

Estas dos teorías son de gran utilidad para las organizaciones a la hora de reclutar a potenciales candidatos a través de la imagen de la organización.

5.1. EL EMPLOYER BRANDING

Al tratar la importancia de la RSC para mejorar la imagen de la organización y así, atraer a candidatos interesantes además de mejorar la actitud de los trabajadores en sus puestos, debemos explicar el término del employer branding o marca del empleador. Este concepto representa el total de los beneficios que una organización ofrece a sus trabajadores con el objetivo de mejorar el atractivo de la empresa para el personal existente y para futuros empleados (Puncheva et al., 2018).

El employer branding tiene sus orígenes en los Estados Unidos a finales de los años 80 como respuesta de las organizaciones al descenso de la natalidad y, por ello, la necesidad de encontrar jóvenes talentosos. En España empezó a darse a conocer a inicios del siglo XXI. En la actualidad el término se ha expandido a causa de la necesidad de las empresas en contar con una imagen positiva que pueda atraer y retener talentos (Jiménez, 2015). Este término abarca una serie de técnicas y estrategias de marketing aplicadas al mercado laboral con el fin de transmitir una imagen de marca fuerte y positiva, implantando un propio sistema de comportamiento, valores y política en la empresa para demostrar que esa organización es un lugar ideal para trabajar y así, atraer a talentos y candidatos nuevos, además de motivar y retener al personal existente (Montes, 2020; Roque y Neves, 2010).

El employer branding aporta numerosos beneficios a las organizaciones tanto desde un punto de vista interno, es decir, de las personas que componen la organización, como desde una perspectiva externa:

Cuadro 13: Beneficios del employer branding

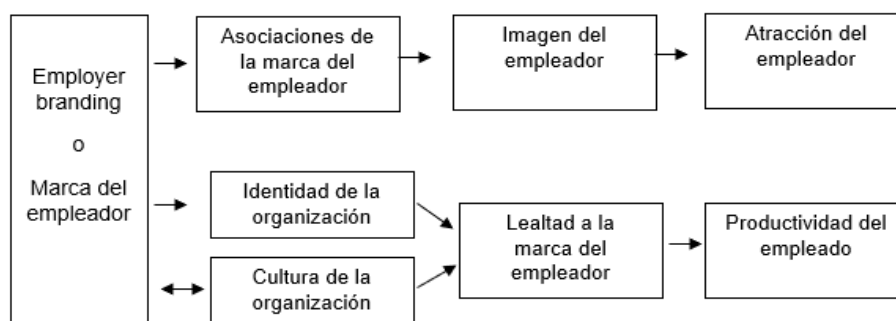
Valor externo	Valor interno
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la calidad y cantidad de candidatos • Reconocimiento como empleador preferente • Diferenciación competitiva sostenible en el mercado de talentos • Menores costes del proceso de reclutamiento y su publicidad • Aumento de las recomendaciones • Aumento de las ventas de productos y marketing • Niveles más altos de satisfacción y lealtad de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del compromiso de los trabajadores • Productividad de los trabajadores más elevada • Los trabajadores se encuentran bien en la empresa • Incremento de la retención de los mejores talentos • Incremento de las referencias de los mejores talentos • Prioridad de la evaluación en lugar del abastecimiento.

Adaptado de: Kapoor (2010)

No obstante, para que el employer branding o marca del empleador tenga un efecto positivo sobre la empresa, es importante que todas las acciones que desarrolle la empresa sean consistentes y se complementen entre sí. Por ende, por un lado, la empresa necesita establecer su identidad y valores organizativos para poder crear una imagen como empleador que va a mejorar el atractivo de la organización para la atracción, retención y motivación de potenciales candidatos talentosos. Por otro lado, la imagen de marca, como podemos observar en el cuadro 13 contribuye a mejoras tanto internas como externas.

Estas relaciones las podemos mostrar de forma más esquemática en la siguiente figura:

Figura 9: Las relaciones organizativas del employer branding



Adaptado de: Blasco et al. (2014)

La marca empleador o employer branding consiste, por lo tanto, en desarrollar asociaciones de marca que representan aquellos valores que la empresa ofrece a sus empleados actuales y también a futuros trabajadores. No obstante, la empresa debe transmitir sus valores y el compromiso con la marca para atraer tanto a potenciales talentos como motivar a la plantilla existente. En adición, si la organización tiene una identidad y cultura fuerte, esto permitirá aumentar la lealtad hacia la marca del empleador lo que mejorará la productividad de los trabajadores, ya que se sentirán orgullosos e identificados con la organización a la que pertenecen. Asimismo, la cultura e identidad de la organización ayudará a atraer a talentos y así, cumplir con el objetivo de la organización que es disponer de unos recursos humanos comprometidos con los valores y las metas de la empresa (Blasco et al., 2014).

En cuanto al vínculo entre la RSC y el employer branding, éste se basa en que aquellas empresas socialmente responsables tienen un mayor atractivo para los demandantes de empleo que aquellas que no incluyen la RSC en sus actividades (Greening y Turban, 2000).

De esta forma, una organización que incluya actividades que atiendan a los pilares de la RSC mejorará su imagen hacia el exterior como empleadora y, en consecuencia, las personas talentosas intentarán pertenecer a esta organización. De este modo, el objetivo es atraer a los candidatos más interesantes, cualificados y talentosos provocando que sean éstos los que se dirigen a la empresa por su positiva marca de empleador.

5.2. LA RSC Y SU INFLUENCIA EN EL RECLUTAMIENTO DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS JÓVENES

Uno de los objetivos de este trabajo es comprobar la influencia que tienen las empresas socialmente responsables y que cuidan su employer branding en el proceso de reclutamiento, haciendo especial enfoque en la generación de los millennials⁴ (nacidos entre 1980 y principios de la década del 2000 de acuerdo con Waples y Brachle, 2019).

⁴ El estudio empírico se desarrollará en el capítulo siguiente.

En la actualidad, la generación de los millenials son un grupo de interés relevante para las organizaciones, ya que la generación anterior conocida como los baby-boomers está alcanzando la edad de jubilación de ahí que las nuevas contrataciones proceden mayoritariamente de la generación de los millennials, que ha crecido en medio de un contexto con problemas económicos y, consecuentemente, las grandes reducciones de plantilla (Waples y Brachle, 2019). Por consiguiente, hay diversos aspectos que diferencia a los millennials de sus generaciones anteriores como las ideas, comportamientos, expectativas o el compromiso con el trabajo y por ello, las empresas deben dirigirse a los empleados futuros o existentes de forma distinta a otras generaciones de personal (Almeida y Llach, 2018).

Los millenials comparten la creencia generalizada de que su responsabilidad como generación es hacer del mundo un lugar mejor y consideran que las empresas deben compartir con ellos este objetivo (Klimkiewicz y Oltra, 2017). Por lo tanto, esta generación siente una mayor atracción por aquellas organizaciones que atienden a la RSC y que, además, intentan que el lugar de trabajo sea un espacio saludable que tiene en cuenta los valores del personal. Asimismo, cabe señalar que, aquellos demandantes de empleo que tienen un perfil el cual tiene un fuerte vínculo con alguna cuestión social o medioambiental buscan organizaciones que demuestren valores similares a través de sus prácticas de RSC. En este sentido, en un proceso de reclutamiento, en donde se quiere atraer, reclutar y retener a un perfil joven y talentoso, podría ser beneficioso para la empresa adoptar una postura a favor de atender a ciertos problemas que preocupan a la sociedad (Turner et al., 2019).

Cuando hablamos de la importancia de la RSC para construir un employer branding positivo y así, poder atraer a talentos jóvenes, no debemos olvidarnos de las redes sociales y, en general, internet. Las generaciones más nuevas, entre ellas los millennials, hacen cada vez un mayor uso de las redes sociales para compartir contenido de tipo social y político. Así también, comparten contenido acerca de las empresas y la RSC desarrollada en las mismas y, por consiguiente, las acciones de RSC llevadas a cabo reciben una mayor atención por aquellas generaciones más vinculadas a las redes sociales (Turner et al., 2019).

Hasta este momento hemos recalcado que los millennials son especialmente sensibles a las acciones de RSC que se llevan a cabo en las empresas, siendo así éstas, por su buena imagen, más atractivas para los potenciales candidatos (Waples y

Brachle, 2019). Este grupo aprecia los puestos de trabajo en los que prima el compañerismo, la solidaridad y sentirse parte de la empresa y por ello, se identifica con los comportamientos responsables y busca organizaciones que incluyan estas actitudes. No obstante, pese al auge de la RSC en el proceso de reclutamiento de la generación de los millennials, existe la postura contraria, es decir aquellos que están más interesados en la compensación monetaria. En estos casos, se habla de una actitud individualista que priorizan sus propios objetivos y, por ello, realizan aquellas tareas que les ayude a ascender rápidamente y a conseguir un buen estatus económico (Alonso y Llach, 2018).

6. ESTUDIO EMPÍRICO

6.1. OBJETIVO

En el desarrollo de este trabajo hemos podido observar que la RSC tiene una influencia positiva sobre la sociedad en la que operan las empresas, mejorando el bienestar de la sociedad, la sostenibilidad del medioambiente y también, permite aumentar el desarrollo económico de las empresas.

La RSC no solo ofrece ventajas externas, sino que mejora la imagen y reputación de la empresa que incluye prácticas socialmente responsables. Así también, tiene sus efectos en los trabajadores provocando una mayor motivación y lealtad de los mismos. Una buena actitud por parte de los empleados permitirá que la organización tenga mejores resultados económicos.

El objetivo principal de este estudio empírico es conocer la influencia de la implantación de prácticas de RSC en el proceso de reclutamiento. Para ello, analizaremos si la comunicación de prácticas de RSC de una empresa influye positivamente en el atractivo, la importancia, el interés, el compromiso y el prestigio e imagen de potenciales candidatos hacia una empresa socialmente responsable.

6.2. HIPÓTESIS

En diversos estudios se ha comprobado que los demandantes de empleo valoran positivamente la comunicación de acciones de RSC desarrolladas en las empresas a la hora de postularse a una oferta de empleo, sintiéndose atraídos por aquellas organizaciones socialmente responsables (Alonso-Almeida y Llach, 2018; Greening y

Turban, 2000; Klimkiewicz y Oltra, 2017; Turner et al., 2019; Waples y Brachle, 2019). De esta forma, la primera hipótesis que nos planteamos es la siguiente:

Hipótesis 1: La comunicación de prácticas socialmente responsables de la empresa influye positivamente en el atractivo percibido por parte de los candidatos potenciales.

En adición, se ha demostrado en distintos estudios, como el realizado por Klimkiewicz y Oltra (2017), que las prácticas de RSC repercuten positivamente en la actitud de los potenciales candidatos, mostrando así, por ejemplo, una mayor motivación, entusiasmo y valentía. Además, se ha mostrado que la implicación de las empresas en prácticas de RSC es un factor de relevancia a tener en cuenta por los potenciales candidatos a un puesto. En otras palabras, se demuestra que una empresa socialmente responsable tiene su efecto en la actitud de los potenciales candidatos, además de ser importante para ellos. De esta manera, nos interesa resolver las siguientes hipótesis:

Hipótesis 2: Los demandantes de empleo consideran que la RSC en una empresa es importante.

Una de las cuestiones que se resuelve en el estudio realizado por Alonso-Almeida y Llach (2018) es el interés por pertenecer a una empresa socialmente responsable. Así, nuestra hipótesis es:

Hipótesis 3: La comunicación de prácticas socialmente responsables de la empresa influye positivamente en el interés percibido por parte de los candidatos potenciales.

En el trabajo elaborado por Turner et al., (2019) se expone que el compromiso por parte de los empleados aumenta si la organización colabora con prácticas de RSC. De esta manera, exponemos la hipótesis:

Hipótesis 4: El compromiso por parte de los potenciales empleados será mayor en las empresas socialmente responsables.

En muchos casos, los candidatos potenciales se sienten atraídos por aquellas empresas cuyo prestigio e imagen percibida son positivos. De esta manera, el estudio de Waples y Brachle (2019) se ha centrado en analizar esta variable demostrando que

aquellas empresas socialmente responsables mejoran su prestigio e imagen hacia los candidatos potenciales. En este sentido, se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 5: La comunicación de prácticas socialmente responsables de la empresa influye positivamente en el prestigio y la imagen percibida por parte de los candidatos potenciales.

6.3. METODOLOGÍA

Nuestra población objetivo se compone de los estudiantes del tercer y cuarto curso del Centro Superior de Hostelería de Galicia (CSHG) y también del alumnado del máster de Turismo Urbano y Gestión de Empresas Turísticas de la USC. De esta manera, tenemos a una muestra centrada específicamente en el sector turístico y, además, son personas que están cerca de la inserción en el mundo laboral. La recogida de datos se ha realizado mediante un muestreo por conveniencia con un cuestionario estructurado. En adición, hemos empleado el programa estadístico SPSS para llevar a cabo el análisis de los datos recogidos.

La siguiente tabla muestra la ficha técnica de la investigación:

Tabla 1: *Ficha técnica de la investigación*

Tipo de encuesta realizada	Cuestionario estructurado
Universo o población	Alumnado de tercer y cuarto curso del Centro Superior de Hostelería de Galicia (CSHG) y alumnado del máster de Turismo Urbano y Gestión de Empresas Turísticas de la USC.
Ámbito geográfico	Galicia
Tamaño de la muestra	81 encuestas válidas en total
Procedimiento de muestreo	Por conveniencia
Fecha del trabajo de campo	Abril y Mayo de 2021

Fuente: Elaboración propia

Para desarrollar esta investigación hemos optado por llevar a cabo un experimento. De esta manera, hemos hecho dos cuestionarios (véase Anexo A) que, en ambos casos, cuentan con una oferta de empleo de una empresa ficticia. No obstante, los cuestionarios se diferencian en que, en un caso presentamos una oferta de empleo

de una empresa socialmente responsable y, en otro caso, la misma empresa no presenta ninguna práctica de RSC.

El cuestionario se compone de 12 preguntas estructuradas en tres bloques. En el primer bloque nos centraremos en dar respuesta a las variables de interés del estudio empírico y para ello, hemos utilizado una escala tipo Likert de 5 puntos que se complementa con una serie de ítems que se han empleado en estudios previos⁵. En algunos casos hemos querido medir el grado de concordancia que siente el público objetivo con las afirmaciones y, en otros casos, hemos querido conocer la importancia que le dan a ciertas cuestiones propuestas.

La primera variable que nos interesa en este estudio es el atractivo de la empresa. Para ello, hemos utilizado la escala compuesta por cuatro ítems extraídos de Highhouse et al., (2003). Seguidamente, para medir la importancia que tiene la responsabilidad social en las empresas para los potenciales candidatos hemos empleado cinco ítems que nos ofrece Klimkiewicz y Oltra (2017) en su estudio. La tercera variable que pretendemos analizar es el interés por parte de los potenciales candidatos en pertenecer a la empresa de la oferta de trabajo. Para ello, hemos empleado la escala de cinco ítems de Highhouse et al., (2003). El compromiso⁶ o esfuerzo es una variable que también nos concierne. De esta manera, lo hemos medido utilizando la escala de Wright (2004) compuesta por seis ítems. En adición, también es de nuestro interés conocer el prestigio y la imagen que transmite la empresa a través de la oferta de empleo. De este modo, esta variable se estructura en cinco ítems de Highhouse et al., (2003).

En cuanto al segundo bloque del cuestionario se centra en conocer la opinión y visión que tienen los encuestados en relación a cuestiones relacionadas con la RSC. En este bloque, también nos enfocamos en conocer los objetivos e intereses que existen a la hora de demandar empleo. De esta manera, podremos conocer qué priorizan los encuestados en la búsqueda de empleo.

En el tercer y último bloque, se trata de conocer el perfil de los encuestados.

⁵ En el anexo B está disponible una tabla detallada con los ítems utilizados.

⁶ En este estudio entendemos compromiso por el esfuerzo por pertenecer a una empresa.

6.4. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

La muestra para este estudio empírico está compuesta por 81 estudiantes, concretamente la empresa socialmente responsable se compone de 41 participantes y la empresa sin RSC de 40. El 56,8% de los encuestados son mujeres, mientras que el 43,2% son hombres. En relación a la edad de las personas que componen la muestra, se puede identificar un intervalo entre 38 y 20 años, siendo la edad media de 23 años con una desviación típica de 3,525.

La mayor parte de la muestra (49,4%) está actualmente cursando el último curso en el CSHG, mientras que un 37% realiza el tercer curso en el mismo centro y un 13,6% estudia el máster en la USC. Un 48,1% de la muestra cuenta con menos de un año de experiencia.

En la siguiente tabla (tabla 2) podremos ver toda la información relativa a la muestra del estudio de forma detallada:

Tabla 2: Perfil de la muestra

	Empresa con RSC	Empresa sin RSC	Total
Sexo			
Mujer	61%	52,5%	56,8%
Hombre	39%	47,5%	43,2%
Edad media (D.T)	24 años (4,130)	23 años (2,806)	23 años (3,525)
Estudios			
Tercer curso de CSHG	31,7%	42,5%	37%
Cuarto curso de CSHG	51,2%	47,5%	49,4%
Máster	17,1%	10%	13,6%
Experiencia			
Ninguna	9,8%	10%	9,9%
Menos de un año	48,8%	47,5%	48,1%
Entre 1 y 5 años	24,4%	35%	29,6%
Más de 5 años	17,1%	7,5%	12,3%

Fuente: Elaboración propia

6.5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El objetivo central de este estudio es determinar si la comunicación de prácticas socialmente responsables de una empresa influye positivamente en el proceso de reclutamiento. Para este fin hemos utilizado la prueba ANOVA para conocer la validez de las hipótesis planteadas en el punto 6.2.

Para proceder al análisis de los resultados hemos primeramente trasladado todas las respuestas al programa estadístico de SPSS para que pueda calcular la media y la desviación típica de cada constructo y así, con una comparación de medias utilizando un Test ANOVA, podremos conocer si existe una diferencia estadísticamente relevante en las medias de la empresa con RSC y la que no incluye RSC.

Una vez calculada la media llevamos a cabo la prueba ANOVA que nos permite conocer la importancia de distintas variables dependientes con respecto a un factor. De esta forma, nuestras variables dependientes sería cada uno de los constructos y el factor con el que trabajamos es la RSC y así, sabremos si la RSC tiene relevancia en el constructo.

Antes de proceder a hacer una valoración de las medias y la desviación típica hemos comprobado la fiabilidad de los constructos empleados⁷. Así, para considerar que existe una buena consistencia entre los ítems el valor debe ser mayor de 0,7.

Tabla 3: Resultados Alfa de Cronbach

Constructo	Alfa de Cronbach
Atractivo	,846
Importancia	,771
Interés	,822
Compromiso	,729
Prestigio e imagen	,883

Fuente: Elaboración propia

⁷ Los análisis de fiabilidad nos indicaban que los ítems reversos del constructo *compromiso* no daban unos datos positivos como medida de fiabilidad. Al dar un resultado menor de 0,7 realizamos una serie de pruebas y decidimos eliminar tres ítems: “Sería difícil involucrarme en un trabajo de esta empresa”, “Probablemente no trabaje tan duro en esta empresa como en otras que hacen el mismo tipo de trabajo.” y “El tiempo se me pasaría muy lento en el trabajo de esta organización.”. Así, nos quedamos con el restante de ítems que tenían unos resultados positivos.

En la siguiente tabla (Tabla 4) se expondrán los resultados de la prueba ANOVA mostrando si existe una significación estadística (*sig.*) relevante que permite validar nuestras hipótesis. Para poder interpretar correctamente los resultados es importante que tengamos en cuenta que para considerar que el constructo es relevante la significación estadística debe tener un valor inferior a 0,05.

Tabla 4: Resultados prueba ANOVA

Constructo	Prueba ANOVA (sig.)
Atractivo	,198
Importancia	,931
Interés	,377
Compromiso	,692
Prestigio e imagen	,932

Fuente: Elaboración propia

A continuación, mostraremos los cinco constructos⁸ del cuestionario en los que podremos ver las medias y la desviación típica para cada oferta de empleo. Con base a las siguientes tablas procederemos a validar o rechazar las hipótesis propuestas en este estudio empírico:

Tabla 5: Atractivo de la empresa

Atractivo	Empresa con RSC		Empresa sin RSC		Test ANOVA
	Media	D.T.	Media	D.T.	Sig.
	3,9207	,86139	4,1500	,71790	,198

Fuente: Elaboración propia

La hipótesis 1 sugería que la comunicación de prácticas socialmente responsables de la empresa influye positivamente en el atractivo percibido por parte de los candidatos potenciales. Esta hipótesis está relacionada con el constructo del atractivo y no existe una significación estadística relevante ($p > 0,05$) con respecto a ambas ofertas. Por lo tanto, la hipótesis 1 no se apoya.

⁸ En el análisis de los resultados hemos optado por utilizar los constructos en general. No obstante, en anexos se podrá la desviación típica y la media detalladamente.

Tabla 6: Importancia de la RSC

Importancia	Empresa con RSC		Empresa sin RSC		Test ANOVA
	Media	D.T.	Media	D.T.	Sig.
	3,1854	,79924	3,2000	,71468	,931

Fuente: Elaboración propia

La hipótesis 2 afirma que los demandantes de empleo consideran que la RSC en una empresa es importante. Durante este trabajo se han expuesto diversos estudios que afirmaban la importancia que le otorgan las nuevas generaciones a la RSC. No obstante, el constructo de la importancia no ha presentado una relación significativa con la RSC ($p > 0,05$). Así, la hipótesis 2 tampoco se apoya.

Tabla 7: Interés en la empresa

Interés	Empresa con RSC		Empresa sin RSC		Test ANOVA
	Media	D.T.	Media	D.T.	Sig.
	3,9561	,68046	4,0900	,67475	,377

Fuente: Elaboración propia

La hipótesis 3 sostiene que la comunicación de prácticas socialmente responsables de la empresa influye positivamente en el interés percibido por parte de los candidatos potenciales. El interés es el constructo que se ajusta con esta hipótesis y mediante la prueba ANOVA podemos comprobar que la significación estadística no es notoria entre el interés y la RSC, ya que se encuentra por encima de 0,05. De esta forma, no apoyamos la hipótesis 3.

Tabla 8: Compromiso por trabajar en la empresa

Compromiso	Empresa con RSC		Empresa sin RSC		Test ANOVA
	Media	D.T.	Media	D.T.	Sig.
	3,7317	,84400	3,6583	,81820	,692

Fuente: Elaboración propia

La hipótesis 4 afirma que el compromiso por parte de los potenciales empleados será mayor en las empresas socialmente responsables. La prueba ANOVA ha permitido medir la relevancia del compromiso en la RSC y no existe una notoriedad en los resultados siendo así, mayor de 0,05. Por ello, no podemos apoyar la hipótesis 4.

Tabla 9: Prestigio e imagen de la empresa

Prestigio e imagen	Empresa con RSC		Empresa sin RSC		Test ANOVA
	Media	D.T.	Media	D.T.	Sig.
	3,7707	,72603	3,7850	,76378	,932

Fuente: Elaboración propia

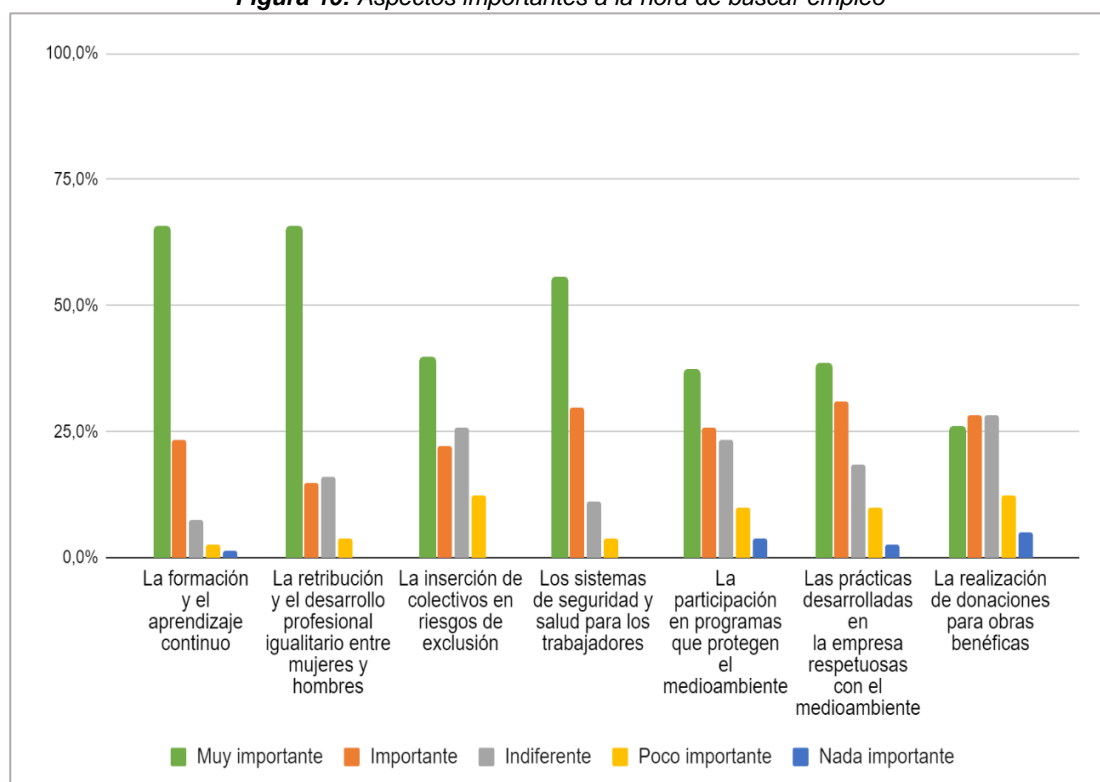
La última hipótesis, defiende que la comunicación de prácticas socialmente responsables de la empresa influye positivamente en el prestigio y la imagen percibida por parte de los candidatos potenciales. Esta hipótesis tampoco se puede validar puesto que la relación existente entre la RSC y el constructo de la imagen y prestigio tiene un resultado superior a 0,05 en la prueba ANOVA. De esta manera, al no haber una significación estadística importante la hipótesis 5 no puede ser apoyada.

En las anteriores tablas se puede ver como los constructos de este estudio no muestran una especial diferencia entre la oferta de empleo con RSC y la que no tiene RSC, ya que la significación estadística es mayor de 0,05 en todos los casos. En adición, la valoración media es en todos los constructos un poco mayor en la oferta sin RSC que con RSC. Sin embargo, no podemos considerar esta variación como un resultado notorio y significativo.

No obstante, en este estudio también nos interesa conocer diversas cuestiones que tienen en consideración los futuros trabajadores de nuestra muestra a la hora de buscar empleo. Para ello, mostraremos una serie de gráficos que reflejan los elementos que son relevantes en relación a la búsqueda de trabajo.

En primer lugar, nos hemos centrado en aquellos aspectos que son importantes para los potenciales trabajadores a la hora de buscar empleo. En este sentido, podemos observar que la formación y el aprendizaje continuo (65,4%), así como la retribución y el desarrollo profesional igualitario entre mujer y hombres (65,4%) es lo que los futuros trabajadores de este estudio más valoran a la hora de buscar trabajo. Por el contrario, acciones que pueden definir a una empresa como socialmente responsable como, por ejemplo, realizar donaciones benéficas (25,9%) o participar en programas que protegen el medioambiente (37%), no tienen un gran peso dentro de los encuestados.

Figura 10: Aspectos importantes a la hora de buscar empleo



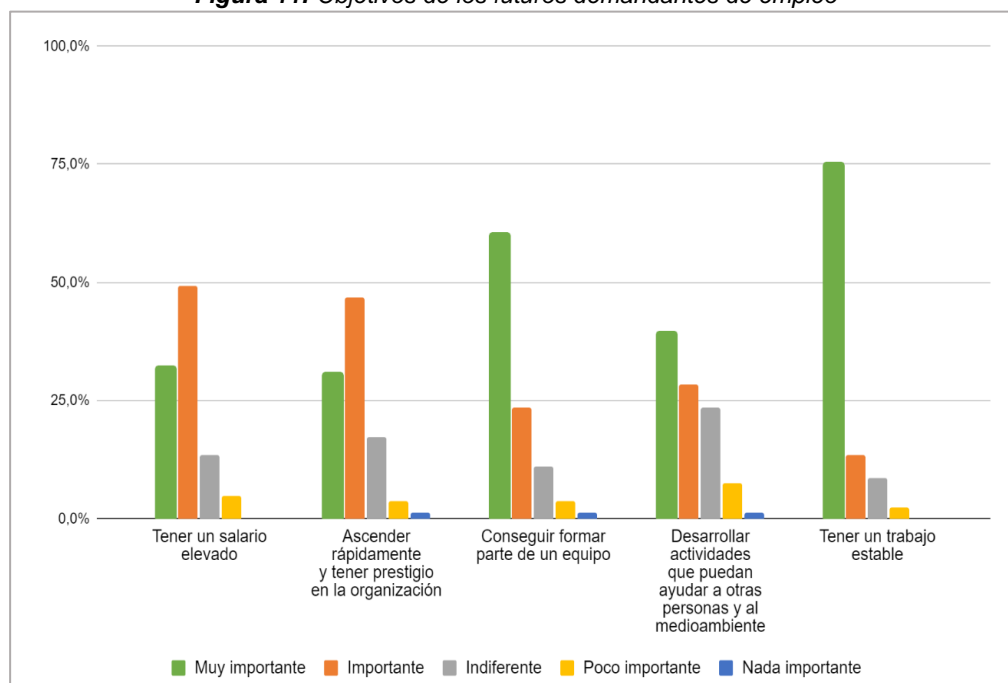
Fuente: Elaboración propia

En el punto 5.2. hemos hecho mención a que la generación de los millenials sigue prestando mucha atención a las compensaciones monetarias a la hora de iniciar el proceso de búsqueda de empleo. Sin embargo, los datos de nuestro estudio empírico muestran que tener un salario elevado tiene menos relevancia de la esperada con un 32,1%. Cuando se trata de los objetivos que buscan en su vida laboral, destacan la estabilidad laboral y el pertenecer a un grupo de trabajo representados por un 75,3% y 60,5% respectivamente. Las razones pueden ser muy diversas, así podemos considerar que las diversas crisis por las que ha pasado y está actualmente sufriendo España puede ser una razón. En adición, debemos de tener en cuenta que este estudio está totalmente enfocado en personas que se están formando en el ámbito turístico y por ello, otra justificación de estos resultados podría encontrarse en las propias características⁹ de los puestos del trabajo del sector turístico pueden ser motivos por los que se prefiere estabilidad frente a salarios elevados. Así también, podríamos deducir que, la inestabilidad laboral y la gran competitividad existente en nuestro presente

⁹ Las características del empleo en el sector turístico son explicadas en el punto 3.4.1.

induce a que las nuevas generaciones tengan como meta sentirse parte de una empresa y un equipo de trabajo.

Figura 11: Objetivos de los futuros demandantes de empleo



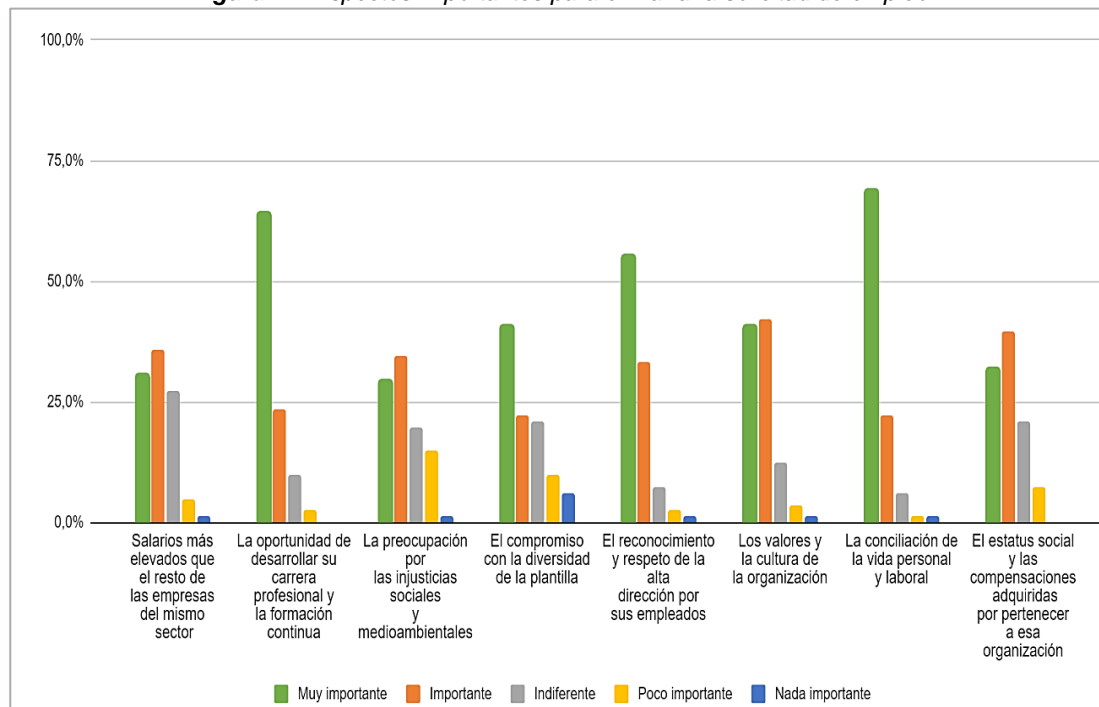
Fuente: Elaboración propia

En los anteriores gráficos (figura 10 y figura 11) hemos podido observar los aspectos que son relevantes en la búsqueda de empleo y también los objetivos a nivel profesional de nuestros encuestados. No obstante, en el siguiente gráfico nos centraremos en saber qué tienen en cuenta los futuros trabajadores para aplicar a una oferta de trabajo.

Los datos recabados del estudio demuestran que lo que más valoran los encuestados en una oferta de empleo es la conciliación entre la vida laboral y profesional es a lo que más atienden los futuros trabajadores (69,1%). En adición, que se proporcione la oportunidad de un desarrollo de carrera profesional y la formación continua en el puesto de trabajo (64,2%), es decir, existe la posibilidad de poder ascender o cambiar a otros puestos dentro de la empresa, así como tener la posibilidad de formarse y especializarse en el puesto. También es importante exponer que existe un elevado porcentaje (55,6%) que presta especial atención al reconocimiento y el respeto de la alta dirección por sus empleados. A pesar de que el salario juega un papel decisivo en muchas ocasiones, en este estudio solamente un 30,9% lo ha considerado como muy importante, además el estatus social y las compensaciones que se podrían

adquirir por pertenecer a la empresa a la que se le envíe la solicitud, tampoco son de relevancia para los encuestados suponiendo un 32,1%.

Figura 12: Aspectos importantes para enviar una solicitud de empleo



Fuente: Elaboración propia

Los gráficos (figura 10, figura 11 y figura 12) confirman los resultados obtenidos en los constructos. Los potenciales trabajadores no prestan especial atención a prácticas socialmente responsables y por ello, no existe una diferencia relevante entre ambas ofertas de empleo.

7. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS

En la actualidad las empresas se encuentran en un contexto cambiante y complejo en el que tienen que desarrollar estrategias y gestionar sus recursos y capacidades de forma eficiente y eficaz. Los recursos humanos, son uno de los recursos más valiosos de las que disponen las organizaciones siendo así una pieza clave para alcanzar ventajas competitivas sostenibles.

La importancia de los recursos humanos se ve enfatizada en el sector turístico puesto que estamos ante una industria en la que la calidad de los servicios no se puede separar con la persona que los entrega y por ello, el personal marcará una gran

diferencia. En adición, en comparación con otros sectores, los costes en personal son más elevados. Para tener una plantilla adecuada y competente es importante desarrollar de forma correcta el proceso de reclutamiento, que es uno de los conceptos principales de este trabajo. El reclutamiento consiste en atraer al número apropiado de aspirantes que tienen un perfil ajustado al puesto a cubrir.

Las organizaciones son conscientes del valor que pueden tener los recursos humanos y por ello, intentan retener a aquellos trabajadores motivados, talentosos y que puedan aportar un valor añadido a la organización. No obstante, las prácticas que desarrollan las empresas también deben servir para atraer a candidatos adecuados en el proceso de reclutamiento. En este sentido, entra en juego el segundo término central de nuestro trabajo; la Responsabilidad Social Corporativa.

El desarrollo económico, la buena imagen y reputación, la mejora de la calidad de vida o la reducción de la huella medioambiental son algunos de los beneficios que pueden proporcionar las prácticas socialmente responsables llevadas a cabo por la empresa. Las buenas acciones de RSC pueden mejorar el reclutamiento puesto que habrá más personas que quieran formar parte de esa organización por la buena imagen que transmite.

En diversos estudios (Almeida y Llach, 2018; Klimkiewicz y Oltra, 2017; Turner et al., 2019; Waples y Brachle, 2019) se ha demostrado que los futuros trabajadores a la hora de buscar empleo prestan una mayor atención a aspectos como el cuidado del medioambiente, la lucha contra la desigualdad social o la conciliación entre la vida laboral y social. Por ello, se considera que, las empresas que desarrollan acciones socialmente responsables tienden a tener una mejor imagen y reputación dentro de las nuevas generaciones y por ello, hay una mayor motivación por enviar una solicitud y pertenecer a esa organización. No obstante, también existen posturas contrarias a ésta defendiendo que, si bien hay una preocupación por cuestiones sociales y medioambientales, los futuros demandantes de empleo siguen teniendo como prioridad las compensaciones monetarias.

El objetivo principal del presente trabajo ha sido comprobar si realmente la comunicación de prácticas socialmente responsables en una empresa puede influir positivamente en el proceso de reclutamiento o si el salario sigue siendo el factor determinante para decantarse por una empresa.

Partiendo así de este objetivo hemos llevado a cabo un estudio empírico para conocer la influencia existente de la Responsabilidad Social Corporativa en cinco constructos: el atractivo, la importancia, el interés, el compromiso y el prestigio e imagen.

Los resultados obtenidos no han permitido demostrar que la comunicación de prácticas socialmente responsables por parte de la empresa influya positivamente en el proceso de reclutamiento. De esta manera, ninguna de las 5 hipótesis relativas a la influencia de la RSC sobre determinados constructos se ha apoyado.

Adicionalmente, hemos realizado un análisis descriptivo para conocer los aspectos que valoran los futuros empleados a la hora de buscar empleo, los objetivos que tienen a nivel profesional y también qué es lo que más valoran en una empresa para enviar una solicitud de empleo. Los resultados obtenidos nos han servido como base para contrastar los datos obtenidos en las estadísticas, los encuestados no sienten un especial interés por cuestiones que definen la Responsabilidad Social Corporativa en una empresa como son, por ejemplo, la participación en programas que cuiden el medioambiente, la realización de donaciones o la preocupación por las injusticias sociales y medioambientales. No obstante, los gráficos también han demostrado que las compensaciones monetarias no son una prioridad en relación a los objetivos profesionales o a la hora de decidirse por una empresa u otra.

En base a los datos que recabamos en el estudio empírico hemos podido observar que los encuestados priorizan aspectos más personales, es decir, la conciliación de la vida laboral y personal, la oportunidad de poder desarrollar su carrera profesional y seguir formándose en el puesto de trabajo, la estabilidad laboral y el sentirse parte de la empresa son algunos de las cuestiones que más valoran. Estos datos nos indican que hay una búsqueda del bienestar laboral y personal mientras que el estatus social y las recompensas económicas están en un segundo plano.

Los factores que han influido en los resultados obtenidos pueden ser muy diversos. No obstante, es importante mencionar que este estudio ha sido realizado a una muestra muy ajustada y concreta, centrada en el sector turístico. A lo largo de este trabajo se ha explicado que algunas de las características del empleo en el sector turístico son la inestabilidad laboral, la baja inversión en formación, la elevada rotación de personal o la sobrecarga de horarios y trabajo. Es por ello que, los resultados podrían tener sus motivos en las propias características del empleo turístico.

En el contexto español se han vivido diversas crisis que no han permitido una mejora del mercado laboral. La llegada de la pandemia mundial causada por el COVID-19 ha derivado en una crisis económica que ha afectado a los puestos de trabajo sobre todo los relacionados con el ocio y turismo. De esta manera, podríamos encontrar en la actual situación crítica otra razón de los resultados obtenidos.

El contexto socioeconómico y las propias características del empleo en el turismo podrían explicar las preferencias de los encuestados. Por este motivo, sería de interés realizar este estudio en un contexto de estabilidad económica y social. No obstante, el estudio nos ha servido para contrastar la información con los estudios revisados y también, puede ayudar a que las empresas sean conocedoras de las prioridades de los futuros trabajadores del turismo.

En la realización de este trabajo nos hemos encontrado con diversas limitaciones a considerar. En primer lugar, nos hemos percatado de que existe poca literatura que estudia el turismo en relación con los recursos humanos, existiendo así fuentes que tratan de forma general la industria del turismo, pero no hay una gran profundización teórica.

En relación con el sector turístico nos hemos encontrado de que los datos oficiales más recientes que nos han servido para explicar las fuentes y los métodos de reclutamiento más utilizados en esta industria datan del año 2005. La nueva era digital ha cambiado muchos aspectos en relación con la búsqueda de empleo es por ello que los datos oficiales obtenidos de Excetur (2005) podrían quedarse obsoletos y anticuados.

La última limitación ha sido relacionada con el estudio empírico. La elaboración de los ítems para las preguntas del cuestionario basándonos en estudios ya elaborados para que hubiese una mayor consistencia entre los ítems y el estudio fuese más fiable. No obstante, en el constructo del compromiso nos hemos encontrado con el problema de que tres de los ítems no han podido ser utilizados porque el programa estadístico SPSS no los interpretaba de forma correcta. De manera que, ese constructo ha tenido que ser modificado lo que también puede afectar a los resultados obtenidos.

Anteriormente, hemos hecho mención a la inestabilidad económica y laboral en el que se ha desarrollado este estudio empírico y por ello, sería de interés para en futuras líneas de investigación llevar a cabo este estudio en un contexto de estabilidad

para comprobar la influencia de la comunicación de práctica socialmente responsables en el proceso de reclutamiento. En adición, nuestra muestra ha sido muy concreta y limitada así, ampliar la muestra podría proporcionarnos nuevos resultados.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, A. J., Fernández, N., Mollón, M. (2002). "Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería". Pearson Educación.
- Agut S.; Grandío A.; Peris R. (2011). "Los recursos humanos en el ámbito turístico: claves para su gestión en un mundo en red". Síntesis. Madrid.
- Albizu E., Fernández N. (2013): "La formulación e implantación de los objetivos y estrategias de RRHH ". En Albizu, E.; Landeta, J. (coord.) "Dirección estratégica de los recursos humanos. Teoría y práctica" pp. 1 – 553. Madrid: Pirámide
- Albizu E., Landeta J. (2013): "La función y dirección de recursos humanos ". En Albizu, E., Landeta, J. (coord.) "Dirección estratégica de los recursos humanos. Teoría y práctica" pp. 1 – 553. Madrid: Pirámide.
- Alcaide, M.; González, M.; Flórez, I. (1996) "Mercado de trabajo, reclutamiento y formación en España". Madrid: Pirámide.
- Alonso-Almeida, M. D. M.; Llach, J. (2018). "Socially responsible companies: ¿Are they the best workplace for millennials? A cross-national analysis". Corporate Social Responsibility and Environmental Management. Vol. 26, Nº 1. pp. 238-247.
- Álvarez, J.; Fraiz, J. A.; del Río Rama, M. de la C. (2012). "Análisis de las motivaciones para certificar la marca «Q de calidad turística»: Sector de alojamiento." Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa (IEDEE). Vol. 18, Nº 1. pp. 101-121.
- Álvarez, J.; Fraiz, J. A.; del Río Rama, M. de la C. (2013). "«Q de calidad turística». Barreras a la implantación y certificación". Cuadernos De Turismo. Vol. 32. pp. 11-35.
- Barney, J. B., Wright, P. M. (1998). "On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage". Human Resource Management, Vol. 37, Nº 1, pp. 31 – 46.

- Barney, J.B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, Vol. 17, Nº 1. pp. 99 – 101.
- Baron, A., Armstrong, M. (2007). "Human capital management: achieving added value through people". London: Kogan Page Publishers.
- Bazán V.; Hermoso R.; Escario, I. (2019). "E-recruitment en España: Evolución y uso de las TIC para atraer candidatos". *Acciones e Investigación Sociales*. Nº 39. pp. 201 – 222.
- Blasco-López, M. F., Rodríguez-Tarodo, A., Fernández-Lores, S. (2014). "Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador". *Universia Business Review*. Nº, 44. pp. 34 – 53.
- Bretones, F. D. y Rodríguez, A. (2008). "Reclutamiento y selección de personal y acogida". En M. A Mañas y A. Delgado, *Recursos Humanos*. Madrid: Pirámide. pp. 101 – 134.
- Carroll, A. B. (1991). "The pyramid of corporate social responsibility: Towards the Moral Management of Organizational Stakeholders." *Business Horizons*, Vol. 34, Nº 4, pp. 39-48.
- Cedillo, C., de la Cuesta, M. (2019). "La administración pública de la responsabilidad social corporativa". Madrid: Área de Innovación y Desarrollo.
- Chiavenato, I. (2017). "Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones" (10ª ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Choy, D. J. (1995). "The quality of tourism employment". *Tourism Management*, Vol. 16, Nº 2, pp. 129-137.
- Clúster Turismo de Galicia (2015). Guía de RSE para el sector turístico. https://clusterturismogalicia.com/?wysija-page=1&controller=email&action=view&email_id=40&wysijap=subscriptions. Consultado 23/03/2021.
- Comisión Europea. (2001). Libro verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=ES>. Consultado: 16/03/2021.
- Comisión Europea. (2011). Comunicación de la comisión al parlamento europeo, al Consejo, al comité económico y social europeo y al comité de las regiones. Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas. <https://eur->

lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:es:PDF. Consultado 10/03/2021.

Cruz Lablanca, I. d. I., Bretón, A. (2016). "Apoyo administrativo a la gestión de Recursos Humanos". Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Área de Educación.

De la Calle Duran, M.C., Ortiz de Urbina Criado, M. (2018). "Fundamentos de recursos humanos" (3ª ed.). Madrid: Pearson Educación.

De la Cuesta González, M. (2004). "El porqué de la responsabilidad social corporativa." Boletín económico de ICE. Nº 2813. pp. 46 – 68.

De la Cuesta González, M., Valor Martínez, C. (2003). "Responsabilidad social de la empresa: concepto, medición y desarrollo en España." Boletín ICE Económico, Nº 2755. pp. 7-20.

Dessler, G., Varela, R. (2011). "Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano." México: Pearson Educación.

Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E., Schuler, R. S. (2007). "La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación" (3ª ed.). Madrid: Mc Graw Hill.

Excelltur. (2005). Libro Blanco de los Recursos Humanos del turismo en España. https://www.excelltur.org/wp-content/uploads/2015/01/LIBRO_BLANCO_RRHH.pdf. Consultado 02/03/2021.

García, P.; Gatica, M.; Cruz, E.; Gatica, L.; Vargas, R.; Hernández, J.; Ramos, V.; Macías, D. (2016). "Procesos de reclutamiento y las redes sociales/Recruitment and social networks". Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo. Vol. 6, Nº 12.

Gavilan, D., Avelló, M. y Fernández Lores, S. (2013). "Employer Branding: La experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo. Employer Branding: Employer Brand Experience and Its Effect on Affective Commitment." Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC, Vol. 7, Nº 7. pp. 58 – 75.

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D., Cardy, R. (2016). "Gestión de Recursos Humanos" (8ª ed.). Madrid: Pearson Educación.

- Greening, D. W.; Turban, D. B. (2000). "Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce". *Business & society*, Vol. 39, Nº 3. pp. 254-280.
- Guerras, L.A.; Navas, J.E. (2016): "Fundamentos de dirección estratégica de la empresa". (2ª ed.) Ed. Civitas. Cap. 1.
- Highhouse, S., Lievens, F., Sinar, E. (2003). "Measuring attraction to organizations." *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 63, Nº 6, pp. 986-1001.
- INE (2019). Cuenta satélite del turismo de España. https://www.ine.es/prensa/cst_2019.pdf. Consultado: 04/03/2021
- Jiménez, A. (2015). "Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión". *Capital humano*, Vol. 28, Nº 302. pp. 84-91
- Jiménez, D., López, F. J. (2010). "Nuevas tendencias en materia de responsabilidad social corporativa: los códigos de conducta reguladores del comercio electrónico." *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, Nº1. pp. 41-72.
- Kapoor, V. (2010). "Employer Branding: A Study of Its Relevance in India". *IUP Journal of Brand Management*. Vol, 7. pp. 51 – 71.
- Khalid, M. K.; Yousaf, Z.; Majid, A.; Yasir, M. (2020). "Does corporate social responsibility commitment and participation predict environmental and social performance?" *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 27, Nº 6. pp. 2578-2587.
- Klimkiewicz, K.; Oltra, V. (2017). "Does CSR enhance employer attractiveness? The role of millennial job seekers' attitudes". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Nº 24. pp. 449 – 463
- Księżak, P. (2016). "The Benefits from CSR for a Company and Society." *Journal of Corporate responsibility and leadership*, Vol. 3, Nº 4. pp. 53-65.
- Lalangui, J.; Espinoza Carrión, C. R.; Pérez Espinoza, M. J. (2017). "Turismo sostenible, un aporte a la responsabilidad social empresarial: Sus inicios, características y desarrollo." *Universidad y Sociedad*, Vol. 8, Nº 3. pp. 148 – 153.
- Lieber, A. (2011). "La Responsabilidad Social Empresarial como herramienta para la gestión de Recursos Humanos". *Éxito Empresarial*. Nº 170. pp. 1 – 7.

- Lillo Bañuls, A. (2009). "El papel del capital humano en el sector turístico: algunas reflexiones y propuestas." Cuadernos De Turismo, Nº 24. pp. 53 – 64.
- Lillo Bañuls, A., Ramón Rodríguez, A. B., Sevilla Jiménez, M. (2007). "El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico." Cuadernos De Turismo, Nº 19.
- Maignan, I., Ferrell, O.C.; Ferrell, L. (2005). "A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing." European Journal of Marketing, Vol. 39, Nº 9/10, 956-977.
- Martos, M. (2018). "Responsabilidad social corporativa y turismo. ¿Realidad o posturo?" Turismo y Sociedad, Vol. 22. pp. 25 – 44.
- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (2007). "Plan del Turismo Español Horizonte 2020". Recuperado de: <https://www.tourspain.es/es-es/Conozcanos/Documents/HistoricoPoliticaTuristica/PlanTurismoEspanolHorizonte2020.pdf>. Consultado: 04/03/2021
- Ministerio de Trabajo y Economía Social (2005). "Informe del foro de experto en Responsabilidad Social de las empresas" Recuperado de: https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/RespoSocEmpresas/foro_expertos/INFORME_FOROEXPERTOS_RSE.pdf. Consultado: 16/03/2021
- Moneva, J. M.; Lizcano, J. L. (2004). "Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa." Madrid: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA).
- Montes, G. M. (2020). "Employer branding digital y la atracción y retención de talento. Especial referencia al Plan de Igualdad". Relaciones Laborales y Derecho del Empleo, Vol. 8, Nº 4
- Morell Blanch, A., Brunet Icart, I. (1999). "El reclutamiento de personal en la nueva sociedad informacional". Papers: revista de sociologia, Nº 59. pp. 173 – 194.
- Moreno. J. M., Díaz, Y. P., Sánchez, A. V. (2004). "La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento". Revista de empresa, 10, 56 – 72.
- Organización Internacional del Trabajo (2001). "El desarrollo de los recursos humanos, el empleo y la mundialización en el sector de la hotelería, la restauración y el turismo:

informe para el debate de la Reunión tripartita sobre el desarrollo de los recursos humanos, el empleo y la mundialización en el sector de la hotelería, la restauración y el turismo”. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.

Organización Internacional del Trabajo (2006). “Iniciativa InFocus sobre responsabilidad social de la empresa.” https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/GB/295/GB.295_MNE_2_1_span.pdf. Consultado 10/03/2021.

Pacherres S.; Vergara A.; Sorhegui R.A. (2020). “Responsabilidad social corporativa y el turismo sostenible”. Revista Científica Ecociencia, Vol. 7, Nº 2. pp. 1 – 20.

Pardo, M.; Luna, R. (2007). “Recursos humanos para turismo”. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Pérez-Aranda, J. A. (2015). “La responsabilidad social corporativa en turismo. Estado de la cuestión.” Ara: Revista de Investigación en Turismo, Vol. 5, Nº1. pp. 63-80. <https://revistes.ub.edu/index.php/ara/article/view/19060>. Consultado 10/03/2021.

Pinillos, A. A.; Fernández, J. L. (2011). “De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor.” Harvard-Deusto Business Review, Nº 207, Vol. 1. pp. 5-21.

Puncheva-Michelotti, P.; Hudson, S.; Jin, G. (2018). “Employer branding and CSR communication in online recruitment advertising”. Business Horizons. Vol. 61, Nº 4. pp. 643-651.

Reina, M. A. (2004). “Nuevos procedimientos en el proceso empresarial de provisión de candidatos: el reclutamiento online”. Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales. Nº 47. pp. 89 – 110

Remache M. M.; Villacis S.; Guayta Nilton A. (2018). “La responsabilidad social empresarial vista desde un enfoque teórico”. Dominio de las ciencias, Vol. 4, Nº 1. pp. 550 – 568.

Rey M., M. (2020). “Marketing turístico: Fundamentos y dirección” (2ª ed.). Madrid: Ediciones Pirámide.

Roque Gomes, D., Neves, J. (2010). “Employer Branding Constrains Applicants' Job Seeking Behaviour? “. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Vol. 26, Nº. 3. pp. 223 – 234.

- Ruiz, E.; Gago M. L.; García, C.; López, S. (2013). "Recursos humanos y Responsabilidad Social Corporativa. Madrid: McGraw Hill
- Saavedra, I.; de la Cuesta M.; Muñoz M.J. (2010). "Introducción a la sostenibilidad y la RSC." A Coruña: Netbiblo.
- Saifalislam, K. M., Osman, A., AlQudah, M.K (2014). "Human Resource Management Practices: Influence of recruitment and selection, and training and development on the organizational performance of the Jordanian Public University". IOSR Journal of Business and Management, Vol. 16, Nº 5. pp. 43 – 46.
- Sanz Valle, R., Sabater Sánchez, R. (2002). "Fundamentos de la dirección estratégica de recursos humanos: evolución del pensamiento en estrategia". Dirección y organización: Revista de dirección, organización y administración de empresas, Nº 27. pp. 68 – 77.
- Turner, M. R., McIntosh, T., Reid, S. W., & Buckley, M. R. (2019). "Corporate implementation of socially controversial CSR initiatives: Implications for human resource management." Human Resource Management Review. Vol. 29, Nº 1. pp. 125-136.
- Waples, C.; Brachle, B. (2019). „Recruiting millennials: Exploring the impact of CSR involvement and pay signaling on organizational attractiveness". Corporate Social Responsibility and Environmental Management. Nº 27. pp. 870 – 880
- Werther, W. B.; Davis, K. (2008): "Administración de Recursos Humanos. Gestión del capital humano" (7ª ed.). McGraw-Hill: México
- Wright, P. M., Boswell, W. R. (2002). "Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research". Journal of Management, Vol. 28, Nº 3. pp. 247 – 276.
- Wright, B. (2004). " The Role of Work Context in Work Motivation: A Public Sector Application of Goal and Social Cognitive Theories". Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. 14, Nº. 1, pp. 59-78

9. ANEXOS

ANEXO A: Cuestionarios estudio empírico

Cuestionario con RSC

Hola, mi nombre es Tatiana Varela Riveiro, soy alumna del máster de Turismo Urbano y Gestión de Empresas Turísticas en la USC, y estoy realizando mi TFM sobre la influencia de la Responsabilidad Social Corporativa a la hora de atraer a candidatos para un puesto de trabajo.

Me gustaría contar con 10 minutos de su tiempo cubriendo un breve cuestionario para mi investigación.

Por favor, responda con total sinceridad. La información aportada será tratada de forma anónima y confidencial. Muchas gracias por su colaboración

A continuación, se le presentará una oferta de empleo sobre la cual debe responder una serie de preguntas.

En la cadena de hoteles *B&R* buscamos futuros directores/as de hotel: para incorporarse a un plan de formación como adjuntos a dirección y pasando por puestos de subdirección antes de llegar a la dirección de hotel. Durante el desarrollo del plan adquirirán y desarrollarán competencias para la gestión de diferentes áreas (Gestión de Alimentos y Bebidas; Front&Back Office; Housekeepin; Revenue Management; Comercialización y Distribución; Organización de Eventos; Instalaciones y Mantenimiento; Gestión Económica y Financiera; y Gestión de Equipos).

Ofrecemos:

- Formación continua en el puesto de trabajo.
- Salario según convenio.
- Posibilidad de participar en acciones de carácter social y medioambiental (voluntariados, actividades para mejorar cuestiones de preocupación para la sociedad como la desigualdad, el cambio climático, la pobreza, etc.).
- Posibilidad de formar parte de una organización que apoya a organizaciones benéficas locales con donaciones y provisión de bienes y servicios.
- Posibilidad de pertenecer a una empresa con una cultura que se define por la inclusión social.
- Actividades para garantizar el bienestar de nuestra plantilla (talleres para controlar el estrés y la presión, asesoramiento personalizado, dinámicas de grupos, etc.)
- Posibilidad de trabajar para una empresa que se preocupa por el medioambiente utilizando productos con un bajo impacto medioambiental y desarrollando programas de reciclaje.
- Buena conciliación de la vida laboral y personal.
- Estabilidad laboral.

- 1. Señale su grado de acuerdo con las siguientes informaciones relativas al atractivo de la empresa. (1= Muy en desacuerdo; 5= Muy de acuerdo)**

	1	2	3	4	5
Para mí, esta empresa sería un buen lugar para trabajar.					
No estaría interesado en esta empresa, excepto como última opción.					
Estoy interesado en saber más de esta empresa.					
Un trabajo en esta empresa sería atractivo para mí.					

- 2. Exprese su nivel de acuerdo con los siguientes aspectos en relación a la importancia de la RSC. (1= Muy en desacuerdo; 5= Muy de acuerdo).**

	1	2	3	4	5
Es importante para mí encontrar un trabajo en una empresa que sea socialmente responsable.					
Al revisar las ofertas de trabajo, me fijo en si la empresa es socialmente responsable.					
Cuando quiero obtener más información sobre un empleador concreto, leo informes sociales o analizo los rankings de RSC.					
En general, las empresas socialmente responsables, en comparación con otros empleadores, ofrecen condiciones de trabajo más atractivas.					
Las empresas socialmente responsables, en comparación con otras empresas, son empleadores más fiables.					

- 3. Exprese su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas al interés por pertenecer a esta empresa.** (1= Muy en desacuerdo; 5= Muy de acuerdo)

	1	2	3	4	5
Aceptaría un puesto de trabajo en esta empresa.					
Consideraría a esta empresa una de mis primeras opciones como empleador.					
Iría a una entrevista de trabajo, si esta empresa me lo ofrece.					
Me esforzaría por trabajar en esta empresa.					
Recomendaría esta empresa a un amigo que esté buscando trabajo.					

- 4. Exprese su grado de concordancia con las siguientes informaciones relacionadas con el compromiso o esfuerzo por pertenecer a esta empresa.** (1= Muy en desacuerdo; 5= Muy de acuerdo)

	1	2	3	4	5
Me esforzaría al máximo en mi trabajo independientemente de las dificultades.					
Estaría dispuesto a comenzar a trabajar más temprano o quedarme hasta tarde para acabar mi trabajo.					
Sería difícil involucrarme en un trabajo de esta empresa.					
Probablemente no trabaje tan duro en esta empresa como en otras que hacen el mismo tipo de trabajo.					
Haría horas extras en el trabajo, aunque no se me pida.					
El tiempo se me pasaría muy lento en el trabajo de esta organización.					

- 5. Señale su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas al prestigio e imagen de esta empresa. (1= Muy en desacuerdo; 5= Muy de acuerdo)**

	1	2	3	4	5
Los trabajadores probablemente se sientan orgullosos de decir que pertenecen a esta empresa.					
Esta empresa sería una organización de prestigio para trabajar.					
Esta empresa probablemente tenga la reputación de ser un excelente empleador					
Esta empresa me parecería un lugar prestigioso para trabajar.					
Probablemente haya a muchos a los que le gustaría trabajar en esta empresa.					

- 6. Desde su punto de vista, indique la importancia que tienen para usted los siguientes puntos a la hora de buscar empleo. (1= Nada importante; 5= Muy importante)**

	1	2	3	4	5
La formación y el aprendizaje continuo					
La retribución y el desarrollo profesional igualitario entre mujeres y hombres					
La inserción de colectivos en riesgos de exclusión					
Los sistemas de seguridad y salud para los trabajadores					
La participación en programas que protegen el medioambiente					
Las prácticas desarrolladas en la empresa respetuosas con el medioambiente (uso de materiales reciclados, disminución de residuos, etc.)					
La realización de donaciones para obras benéficas					

7. Señale la importancia que le da a los siguientes objetivos a nivel profesional. (1= Nada importante; 5= Muy importante)

	1	2	3	4	5
Tener un salario elevado					
Ascender rápidamente y tener prestigio en la organización					
Conseguir formar parte de un equipo					
Desarrollar actividades que puedan ayudar a otras personas y al medioambiente					
Tener un trabajo estable					

8. Si estuviese en búsqueda de empleo, ¿qué importancia le daría a los siguientes aspectos para enviar una solicitud? (1= Nada importante; 5= Muy importante)

	1	2	3	4	5
Salarios más elevados que el resto de las empresas del mismo sector					
La oportunidad de desarrollar su carrera profesional y la formación continua					
La preocupación por las injusticias sociales (p.ej. el deterioro de poblaciones locales por el turismo masivo) y medioambientales (p. ej. la escasez de recursos naturales)					
El compromiso con la diversidad de la plantilla (género, etnias, nacionalidades, etc.)					
El reconocimiento y respeto de la alta dirección por sus empleados					
Los valores y la cultura de la organización					
La conciliación de la vida personal y laboral					
El estatus social y las compensaciones adquiridas por pertenecer a esa organización					

9. Sexo:

- ☐ Hombre
- ☐ Mujer

10. Edad: _____

11. Estudios cursados:

- ☐ Tercer curso de grado
- ☐ Cuarto curso de grado
- ☐ Máster

12. Experiencia laboral:

- ☐ Ninguna
- ☐ Menos de un año
- ☐ Entre 1 y 5 años
- ☐ Más de 5 años

Muchas gracias por su colaboración.

Cuestionario sin RSC

Hola, mi nombre es Tatiana Varela Riveiro, soy alumna del máster de Turismo Urbano y Gestión de Empresas Turísticas en la USC, y estoy realizando mi TFM sobre la influencia de la Responsabilidad Social Corporativa a la hora de atraer a candidatos para un puesto de trabajo.

Me gustaría contar con 10 minutos de su tiempo cubriendo un breve cuestionario para mi investigación.

Por favor, responda con total sinceridad. La información aportada será tratada de forma anónima y confidencial. Muchas gracias por su colaboración

A continuación, se le presentará una oferta de empleo sobre la cual debe responder una serie de preguntas.

En la cadena de hoteles B&R buscamos futuros directores/as de hotel: para incorporarse a un plan de formación como adjuntos a dirección y pasando por puestos de subdirección antes de llegar a la dirección de hotel. Durante el desarrollo del plan adquirirán y desarrollarán competencias para la gestión de diferentes áreas (Gestión de Alimentos y Bebidas; Front&Back Office; Housekeepin; Revenue Management; Comercialización y Distribución; Organización de Eventos; Instalaciones y Mantenimiento; Gestión Económica y Financiera; y Gestión de Equipos).

Ofrecemos:

- Salario competitivo por encima del convenio.
- Oportunidad de formar parte de una organización con más de 20 años de experiencia en el sector y con un gran prestigio a nivel nacional e internacional.
- Posibilidad de ascenso en nuestras oficinas del extranjero.
- No es necesario disponer de experiencia previa para el puesto.

- 1. Señale su grado de acuerdo con las siguientes informaciones relativas al atractivo de la empresa.** (1= Muy en desacuerdo; 5= Muy de acuerdo)

	1	2	3	4	5
Para mí, esta empresa sería un buen lugar para trabajar.					
No estaría interesado en esta empresa, excepto como última opción.					
Estoy interesado en saber más de esta empresa.					
Un trabajo en esta empresa sería atractivo para mí.					

- 2. Exprese su nivel de acuerdo con los siguientes aspectos en relación a la importancia de la RSC.** (1= Muy en desacuerdo; 5= Muy de acuerdo).

	1	2	3	4	5
Es importante para mí encontrar un trabajo en una empresa que sea socialmente responsable.					
Al revisar las ofertas de trabajo, me fijo en si la empresa es socialmente responsable.					
Cuando quiero obtener más información sobre un empleador concreto, leo informes sociales o analizo los rankings de RSC.					
En general, las empresas socialmente responsables, en comparación con otros empleadores, ofrecen condiciones de trabajo más atractivas.					
Las empresas socialmente responsables, en comparación con otras empresas, son empleadores más fiables.					

- 3. Exprese su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas al interés por pertenecer a esta empresa. (1= Muy en desacuerdo; 5= Muy de acuerdo)**

	1	2	3	4	5
Aceptaría un puesto de trabajo en esta empresa.					
Consideraría a esta empresa una de mis primeras opciones como empleador.					
Iría a una entrevista de trabajo, si esta empresa me lo ofrece.					
Me esforzaría por trabajar en esta empresa.					
Recomendaría esta empresa a un amigo que esté buscando trabajo.					

- 4. Exprese su grado de concordancia con las siguientes informaciones relacionadas con el compromiso o esfuerzo por pertenecer a esta empresa. (1= Muy en desacuerdo; 5= Muy de acuerdo)**

	1	2	3	4	5
Me esforzaría al máximo en mi trabajo independientemente de las dificultades.					
Estaría dispuesto a comenzar a trabajar más temprano o quedarme hasta tarde para acabar mi trabajo.					
Sería difícil involucrarme en un trabajo de esta empresa.					
Probablemente no trabaje tan duro en esta empresa como en otras que hacen el mismo tipo de trabajo.					
Haría horas extras en el trabajo, aunque no se me pida.					
El tiempo se me pasaría muy lento en el trabajo de esta organización.					

- 5. Señale su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas al prestigio e imagen de esta empresa. (1= Muy en desacuerdo; 5= Muy de acuerdo)**

	1	2	3	4	5
Los trabajadores probablemente se sientan orgullosos de decir que pertenecen a esta empresa.					
Esta empresa sería una organización de prestigio para trabajar.					
Esta empresa probablemente tenga la reputación de ser un excelente empleador					
Esta empresa me parecería un lugar prestigioso para trabajar.					
Probablemente haya a muchos a los que le gustaría trabajar en esta empresa.					

- 6. Desde su punto de vista, indique la importancia que tienen para usted los siguientes puntos a la hora de buscar empleo. (1= Nada importante; 5= Muy importante)**

	1	2	3	4	5
La formación y el aprendizaje continuo					
La retribución y el desarrollo profesional igualitario entre mujeres y hombres					
La inserción de colectivos en riesgos de exclusión					
Los sistemas de seguridad y salud para los trabajadores					
La participación en programas que protegen el medioambiente					
Las prácticas desarrolladas en la empresa respetuosas con el medioambiente (uso de materiales reciclados, disminución de residuos, etc.)					
La realización de donaciones para obras benéficas					

7. Señale la importancia que le da a los siguientes objetivos a nivel profesional. (1= Nada importante; 5= Muy importante)

	1	2	3	4	5
Tener un salario elevado					
Ascender rápidamente y tener prestigio en la organización					
Conseguir formar parte de un equipo					
Desarrollar actividades que puedan ayudar a otras personas y al medioambiente					
Tener un trabajo estable					

8. Si estuviese en búsqueda de empleo, ¿qué importancia le daría a los siguientes aspectos para enviar una solicitud? (1= Nada importante; 5= Muy importante)

	1	2	3	4	5
Salarios más elevados que el resto de las empresas del mismo sector					
La oportunidad de desarrollar su carrera profesional y la formación continua					
La preocupación por las injusticias sociales (p.ej. el deterioro de poblaciones locales por el turismo masivo) y medioambientales (p. ej. la escasez de recursos naturales)					
El compromiso con la diversidad de la plantilla (género, etnias, nacionalidades, etc.)					
El reconocimiento y respeto de la alta dirección por sus empleados					
Los valores y la cultura de la organización					
La conciliación de la vida personal y laboral					
El estatus social y las compensaciones adquiridas por pertenecer a esa organización					

9. Sexo:

- ☐ Hombre
- ☐ Mujer

10. Edad: _____

11. Estudios cursados:

- ☐ Tercer curso de grado
- ☐ Cuarto curso de grado
- ☐ Máster

12. Experiencia laboral:

- ☐ Ninguna
- ☐ Menos de un año
- ☐ Entre 1 y 5 años
- ☐ Más de 5 años

Muchas gracias por su colaboración.

ANEXO B: Tabla de ítems del estudio empírico

Tabla: Ítems del estudio empírico		
Concepto	Ítems	Estudio
Atractivo de la empresa	<ul style="list-style-type: none">• Para mí, esta empresa sería un buen lugar para trabajar.• No estaría interesado en esta empresa, excepto como última opción.• Estoy interesado en saber más de esta empresa.• Un trabajo en esta empresa sería atractivo para mí.	Highhouse et al. (2003)
La importancia ante la RSC	<ul style="list-style-type: none">• Es importante para mí encontrar un trabajo en una empresa que sea socialmente responsable.• Al revisar las ofertas de trabajo, me fijo en si la empresa es socialmente responsable.• Cuando quiero obtener más información sobre un empleador concreto, leo informes sociales o analizo los rankings de RSC.• En general, las empresas socialmente responsables, en comparación con otros empleadores, ofrecen condiciones de trabajo más atractivas.• Las empresas socialmente responsables, en comparación con otras empresas, son empleadores más fiables.	Klimkiewicz y Oltra (2017)
El interés por pertenecer a la empresa	<ul style="list-style-type: none">• Aceptaría un puesto de trabajo en esta empresa.• Consideraría a esta empresa una de mis primeras opciones como empleador.• Iría a una entrevista de trabajo, si esta empresa me lo ofrece.• Me esforzaría para trabajar en esta empresa.• Recomendaría esta empresa a	Highhouse et al. (2003)

	un amigo que esté buscando trabajo.	
El compromiso o esfuerzo con la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Me esforzaría al máximo en mi trabajo independientemente de las dificultades. • Estaría dispuesto a comenzar a trabajar más temprano o quedarme hasta tarde para acabar mi trabajo. • Sería difícil involucrarme en un trabajo de esta empresa. • Probablemente no trabaje tan duro en esta organización como otros que hacen el mismo tipo de trabajo. • Haría horas extras en el trabajo, aunque no se me pida. • El tiempo se me pasaría muy lento en el trabajo de esta organización. 	Wright (2004)
El prestigio y la imagen de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Los trabajadores probablemente se sientan orgullosos de decir que pertenecen a esta empresa. • Esta empresa sería una organización de prestigio para trabajar. • Esta empresa probablemente tenga la reputación de ser un excelente empleador • Esta empresa me parecería un lugar prestigioso para trabajar. • Probablemente haya muchos a los que le gustaría trabajar en esta empresa. 	Highhouse et al. (2003)

Elaboración propia a partir de: Highhouse et al. (2003); Klimkiewicz y Oltra (2017); Wright (2004)

ANEXO C: Media y desviación típica y prueba ANOVA por ítems

Constructo: Atractivo				
		N	Media	D.T
Para mí, esta empresa sería un buen lugar para trabajar	Sin RSC	40	4,08	,764
	Con RSC	41	3,88	1,029
	Total	81	3,98	,908
No estaría interesado en esta empresa, excepto como última opción.	Sin RSC	40	4,2000	,99228
	Con RSC	41	4,0732	1,08144
	Total	81	4,1358	1,03384
Estoy interesado en saber más de esta empresa.	Sin RSC	40	4,33	,829
	Con RSC	41	4,02	,987
	Total	81	4,17	,919
Un trabajo en esta empresa sería atractivo para mí.	Sin RSC	40	4,00	,961
	Con RSC	41	3,71	1,006
	Total	81	3,85	,989

Prueba ANOVA por ítems						
Constructo: Atractivo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Para mí, esta empresa sería un buen lugar para trabajar	Entre grupos	,785	1	,785	,952	,332
	Dentro de grupos	65,165	79	,825		
	Total	65,951	80			
No estaría interesado en esta empresa, excepto como última opción.	Entre grupos	,326	1	,326	,302	,584
	Dentro de grupos	85,180	79	1,078		
	Total	85,506	80			

Estoy interesado en saber más de esta empresa.	Entre grupos	1,830	1	1,830	2,198	,142
	Dentro de grupos	65,751	79	,832		
	Total	67,580	80			
Un trabajo en esta empresa sería atractivo para mí.	Entre grupos	1,734	1	1,734	1,791	,185
	Dentro de grupos	76,488	79	,968		
	Total	78,222	80			

Constructo: Importancia				
		N	Media	D.T.
Es importante para mí encontrar un trabajo en una empresa que sea socialmente responsable.	Sin RSC	40	3,73	1,176
	Con RSC	41	3,83	1,116
	Total	81	3,78	1,140
Al revisar las ofertas de trabajo, me fijo en si la empresa es socialmente responsable.	Sin RSC	40	2,88	1,114
	Con RSC	41	2,98	1,193
	Total	81	2,93	1,149
Cuando quiero obtener más información sobre un empleador concreto, leo informes sociales o analizo los rankings de RSC.	Sin RSC	40	2,25	1,032
	Con RSC	41	2,32	1,011
	Total	81	2,28	1,015
En general, las empresas socialmente responsables, en comparación con otros empleadores, ofrecen condiciones de trabajo más atractivas	Sin RSC	40	3,68	,888
	Con RSC	41	3,46	,977
	Total	81	3,57	,935
Las empresas socialmente responsables, en comparación con otras empresas, son empleadores más fiables.	Sin RSC	40	3,48	,960
	Con RSC	41	3,34	,965
	Total	81	3,41	,959

Prueba ANOVA por ítems						
Constructo: Importancia		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Es importante para mí encontrar un trabajo en una empresa que sea socialmente responsable.	Entre grupos	,220	1	,220	,168	,683
	Dentro de grupos	103,780	79	1,314		
	Total	104,000	80			
Al revisar las ofertas de trabajo, me fijo en si la empresa es socialmente responsable.	Entre grupos	,205	1	,205	,154	,696
	Dentro de grupos	105,351	79	1,334		
	Total	105,556	80			

Cuando quiero obtener más información sobre un empleador concreto, leo informes sociales o analizo los rankings de RSC.	Entre grupos	,091	1	,091	,087	,768
	Dentro de grupos	82,378	79	1,043		
	Total	82,469	80			
En general, las empresas socialmente responsables, en comparación con otros empleadores, ofrecen condiciones de trabajo más atractivas	Entre grupos	,906	1	,906	1,038	,311
	Dentro de grupos	68,970	79	,873		
	Total	69,877	80			
Las empresas socialmente responsables, en comparación con otras empresas, son empleadores más fiables.	Entre grupos	,361	1	,361	,390	,534
	Dentro de grupos	73,195	79	,927		
	Total	73,556	80			

Constructo: Interés				
		N	Media	D.T.
Aceptaría un puesto de trabajo en esta empresa.	Sin RSC	40	4,18	,747
	Con RSC	41	4,00	,922
	Total	81	4,09	,840
Consideraría a esta empresa una de mis primeras opciones como empleador.	Sin RSC	40	3,63	1,125
	Con RSC	41	3,63	,829
	Total	81	3,63	,980
Iría a una entrevista de trabajo, si esta empresa me lo ofrece.	Sin RSC	40	4,53	,716
	Con RSC	41	4,27	1,001
	Total	81	4,40	,876
Me esforzaría por trabajar en esta empresa.	Sin RSC	40	4,00	,934
	Con RSC	41	3,83	,834
	Total	81	3,91	,883
Recomendaría esta empresa a un amigo que esté buscando trabajo.	Sin RSC	40	4,13	,822
	Con RSC	41	4,05	,865
	Total	81	4,09	,840

Prueba ANOVA por ítems						
Constructo: Interés		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Aceptaría un puesto de trabajo en esta empresa.	Entre grupos	,620	1	,620	,878	,352
	Dentro de grupos	55,775	79	,706		
	Total	56,395	80			
Consideraría a esta empresa una de mis primeras opciones como empleador.	Entre grupos	,002	1	,002	,002	,967
	Dentro de grupos	76,887	79	,973		
	Total	76,889	80			
Iría a una entrevista de trabajo, si esta empresa me lo ofrece.	Entre grupos	1,334	1	1,334	1,756	,189
	Dentro de grupos	60,024	79	,760		
	Total	61,358	80			

Me esforzaría por trabajar en esta empresa.	Entre grupos	,590	1	,590	,754	,388
	Dentro de grupos	61,805	79	,782		
	Total	62,395	80			
Recomendaría esta empresa a un amigo que esté buscando trabajo.	Entre grupos	,118	1	,118	,165	,686
	Dentro de grupos	56,277	79	,712		
	Total	56,395	80			

Constructo: Compromiso				
		N	Media	D.T.
Me esforzaría al máximo en mi trabajo independientemente de las dificultades.	Sin RSC	40	4,28	,816
	Con RSC	41	4,39	,972
	Total	81	4,33	,894
Estaría dispuesto a comenzar a trabajar más temprano o quedarme hasta tarde para acabar mi trabajo.	Sin RSC	40	3,73	1,012
	Con RSC	41	3,78	1,037
	Total	81	3,75	1,019
Haría horas extras en el trabajo, aunque no se me pida.	Sin RSC	40	2,98	1,250
	Con RSC	41	3,02	1,060
	Total	81	3,00	1,151

Prueba ANOVA por ítems						
Constructo: Compromiso		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Me esforzaría al máximo en mi trabajo independientemente de las dificultades.	Entre grupos	,269	1	,269	,333	,565
	Dentro de grupos	63,731	79	,807		
	Total	64,000	80			
Estaría dispuesto a comenzar a trabajar más temprano o quedarme hasta tarde para acabar mi trabajo.	Entre grupos	,062	1	,062	,059	,808
	Dentro de grupos	82,999	79	1,051		
	Total	83,062	80			
Haría horas extras en el trabajo, aunque no se me pida.	Entre grupos	,049	1	,049	,037	,848
	Dentro de grupos	105,951	79	1,341		
	Total	106,000	80			

Constructo: Prestigio e imagen				
		N	Media	D.T.
Los trabajadores probablemente se sientan orgullosos de decir que pertenecen a esta empresa.	Sin RSC	40	3,80	,911
	Con RSC	41	3,90	1,020
	Total	81	3,85	,963
Esta empresa sería una organización de prestigio para trabajar.	Sin RSC	40	3,68	,859
	Con RSC	41	3,63	,799
	Total	81	3,65	,824
Esta empresa probablemente tenga la reputación de ser un excelente empleador	Sin RSC	40	3,63	,925
	Con RSC	41	3,71	,929
	Total	81	3,67	,922
Esta empresa me parecería un lugar prestigioso para trabajar	Sin RSC	40	3,78	,947
	Con RSC	41	3,61	,891
	Total	81	3,69	,917
Probablemente haya a muchos a los que le gustaría trabajar en esta empresa.	Sin RSC	40	4,05	,846
	Con RSC	41	4,00	,866
	Total	81	4,02	,851

Prueba ANOVA por ítems						
Constructo: Prestigio e imagen		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Los trabajadores probablemente se sientan orgullosos de decir que pertenecen a esta empresa.	Dentro de grupos	74,010	79	,937		
	Total	74,222	80			
Esta empresa sería una organización de prestigio para trabajar.	Entre grupos	,034	1	,034	,049	,825
	Dentro de grupos	54,287	79	,687		
	Total	54,321	80			
Esta empresa probablemente tenga la reputación de ser un excelente empleador	Entre grupos	,137	1	,137	,160	,691
	Dentro de grupos	67,863	79	,859		
	Total	68,000	80			

Esta empresa me parecería un lugar prestigioso para trabajar	Entre grupos	,553	1	,553	,654	,421
	Dentro de grupos	66,731	79	,845		
	Total	67,284	80			
Probablemente haya a muchos a los que le gustaría trabajar en esta empresa.	Entre grupos	,051	1	,051	,069	,793
	Dentro de grupos	57,900	79	,733		
	Total	57,951	80			